



الادارة المالية

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

● العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى
الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك
التجارية السعودية .

د. ناديا حبيب أيوب

● مجلس الوكلاء فى المملكة العربية السعودية
(١٣٥٠ - ١٣٧٢ هـ / ١٩٢٩ - ١٩٥٢ م) .

د. أحمد بن عبدالله بن باز

● نموذج رياضى مقترح لتخصيص التكاليف
الفارقة للطاقة والتكاليف المشتركة فى
المنشآت الصناعية فى ضوء نظرية الوكالة .

د. حسن سليمان زكى

● اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات
(الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات
الأساسية (سابك) .

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى

● المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة فى
المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام
الاحتياطي (الفيدرالى) .

تأليف : كن إس كافالوزو

كريستوفر دى إتنر

ديفيد إف لاركس

ترجمة : حمزة سرالختيم حمزة

مراجعة : د. أحمد محمد زامل

فى هذا العدد :

• **المسـوامل المؤثرة على السلوك الإدارى
الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك
التجارية السعودية .**

د. ناديا حبيب أيوب

• **مجلس الوكلاء فى المملكة العربية السعودية
(١٣٥٠ - ١٣٧٣ هـ / ١٩٣١ - ١٩٥٣ م) .**

د. أحمد بن عبدالله بن باز

• **نموذج رياضى مقترح لتخصيص التكاليف
الفارقة للطاقة والتكاليف المشتركة فى
المنشآت الصناعية فى ضوء نظرية الوكالة .**

د. حسن سليمان زكى

• **اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات
(الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات
الأساسية (سابك) .**

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى

• **المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة فى
المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام
الاحتياطى (الفيدرالى) .**

تأليف : كن إس كافالوزو

كريستوفر دى إتنر

ديفيد إف لاركـر

ترجمة : حمزة سرالختـم حمزة

مراجعة : د. أحمد محمد زامل

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحدكة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الاسكندرية

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

● ثمن العدد :

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات
- أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤٠ دولارات .

● الاشتراكات السنوية :

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
<p>● الأفراد :</p> <p>- في المملكة العربية السعودية .</p> <p>- في البلاد العربية بالريال</p> <p>أو ما يعادله بالدولار .</p> <p>- في البلاد الأخرى .</p>	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
<p>● المؤسسات :</p> <p>- في المملكة العربية السعودية .</p> <p>- في البلاد الأخرى .</p>	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٧٨ دولاراً	١٥٠ دولاراً	١٧٤ دولاراً	٣٠٠ دولاراً

الإدارة العامة

- المجلد الأربعون
- العدد الأول

هيئة التحرير

المشرف العام

د. فهد بن معتاد الحميد
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات

رئيس التحرير

د. عبداللطيف بن صالح عبداللطيف
مدير عام مركز البحوث

الأعضاء

د. أحمد محمد أحمد زامل
د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
د. خالد خليل الظاهر
د. محمد بن عبدالله البكر
د. عبدالمحسن بن صالح الحيدر

سكرتير التحرير

سعود بن غالب الهاجوج

تُعبّر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية
عن آراء كاتبها ، ولا تُعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

الصفحة

المحتويات

- العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية .

د. ناديا حبيب أيوب ١

- مجلس الوكلاء في المملكة العربية السعودية (١٣٥٠ - ١٣٧٣ هـ / ١٩٣١ - ١٩٥٣ م) .

د. أحمد بن عبدالله بن باز ٥٣

- نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشآت الصناعية في ضوء نظرية الوكالة .

د. حسن سليمان زكي ٩٧

- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي ١٤٥

- المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة في المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام الاحتياطي (الفيدرالي) .

تأليف : كن إس كافالوزو

كريستوفر دي إتنر

ديفيد إف لاركس

ترجمة : حمزة سراجتم حمزة

مراجعة : د. أحمد محمد زامل ١٩٣

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢١ هـ
● أبريل ٢٠٠٠ م

العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية

د . ناديا حبيب أيوب *

المقدمة :

يزداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بموضوع الابتكار ، ويتناولونه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية ، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة ، وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

ولعل التقدم السريع الذي تشهده المنظمات الاقتصادية في وقتنا الراهن لم يكن يظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الإنسان فيها لطاقاته وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة ، وتسخير هذه الإمكانيات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه ؛ ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقى بها لتحقيق ما تنشده من الازدهار والرفاهية .

وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً جدياً وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ، واحتضان الابتكار والتغيير في منشأتها ، لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها ، فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها ، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الابتكارية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها ، ويوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها ؛ لترقى بأدائها ، وتختصر المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث . ولهذا فإن موضوع الابتكار الإدارى أصبح موضع اهتمام الإداريين والباحثين والمنظمات على حد سواء .

مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية موضوع الابتكار وأثره على تقدم وتطور المنظمات ، فقد ظهرت العديد من الدراسات التى تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة . اهتمت بعض هذه الدراسات بالتعرف على المنظمات المبتكرة وخصائصها كدراسات Kanter (1988) ، Abbey & Dickson (1983) ، Becker & Whisler (1967) ، Cummings (1965) . وركزت أخرى على أثر العمل الجماعى والعلاقة بين الأفراد والتفكير المبدع كدراسات Andrews (1975) ، Seers (1989) ، Abbey & Dickson (1983) . كما اهتم بعضها بدور القائد فى تشجيع القدرات الابتكارية للمرؤوسين ودعمها مثل دراسات زناتى (١٩٩٤) ، Dansereau et al (1975) ، Andrews & Farris (1967) ، Graen & Scandura (1987) . كذلك اهتمت بعض الدراسات بالجوانب المتعلقة بالأفراد المبدعين وإحساسهم بالاستقلالية والثقة وتأييد الرئيس ووضوح الأهداف ، وأثر ذلك على القدرات الابتكارية لديهم ، كدراسة Amabile (1988) ، ودراسة Andrews (1975) . لقد كان لهذه الدراسات إسهامات واضحة فى التعرف على الابتكار فى سلوك الأفراد فى الواقع العملى ، والقدرات التى تشجع هذا السلوك الابتكارى أو تعيقه .

وعند التحدث عن الابتكار يجب الإشارة إلى أنه فى أى مجال ما هو إلا محصلة للاستعداد الفردى والعوامل البيئية التى يعيش بها الأفراد ويتفاعلون معها (سويف ، ١٩٧٥) . لذلك لا بد أن نؤكد على أهمية هذه العوامل المحيطة بالفرد فى دعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد بصورة عامة ، ولدى المديرين بشكل خاص . فهم الذين يصنعون القرارات ويضعون الأهداف ويرسمون السياسات، ويأخذون زمام المبادرة والتطوير ، وإيجاد البدائل المبتكرة لمشاكل العمل المختلفة والاختيار من بينها . وبالتالي يصبح الابتكار أحد الأركان الأساسية المطلوبة فى العمل الإدارى ، وتصبح القدرة على الابتكار من أهم المتطلبات الواجب توفرها فى من يتحمل مسؤولية القيام بهذا العمل .

ومن هنا تبرز المشكلة الرئيسية للمنظمات الحديثة التى لا بد أن تولى اهتماماً كبيراً فى دراسة الجوانب المتعددة للعمل الابتكارى ، ولا بد أن تقوم بالقياسات المختلفة التى

تسلط الضوء على السلوك الابتكاري لدى الأفراد فيها ، خاصة المديرين منهم ، الذين يتخذون القرار ويرسمون مستقبل المنظمة . وأن تعمل على تحديد مدى تأثير هذا السلوك بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء ما تعلق منها بالمنظمة أو بالمدير نفسه، وذلك لتحديد أفضل البدائل المطلوبة لتشجيع السلوك الابتكاري ودعمه بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة . وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

١ - ما مدى تأثير السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية في مدينة الرياض بالعوامل التالية :

- مناخ العمل في المنظمة الذي قد يشجع على الابتكار أو يعيقه .
- طبيعة العلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل .
- طبيعة العلاقة المتبادلة بين المديرين والمدير الأعلى في العمل .
- الأسلوب الذي يتبعه المدير في حل المشكلات الإدارية .

٢ - ما مدى اختلاف السلوك الإداري الابتكاري للمديرين باختلاف :

- المستوى التعليمي للمديرين .
- طول فترة الخبرة في العمل البنكي .

٣ - ما هي النواحي التي يرى المديرون - من واقع عملهم اليومي - أنها معوقات للسلوك الابتكاري لديهم ؟

وسوف تتم الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور ، يتطرق المحور الأول إلى المراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة ، ويرتبط المحور الثاني بأسلوب ومنهجية الدراسة ، أما المحور الثالث فيتناول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها .

أهمية الدراسة :

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي احتلته بحوث الابتكار في المنظمات إلا أن النادر منها قد تناول العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في المنظمات على المستوى العربي بشكل عام ، وعلى مستوى المملكة بشكل خاص ، فقد

اهتمت دراسة عبدالقادر (١٩٨٨م) ببحث العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير وكل من طبيعة المنظمة ، والمدير ، والنمط القيادي في الشركات المساهمة السعودية . لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال إسهامها في المجالات التالية :

المجال العلمي :

١ - المساهمة في التعرض لموضوع السلوك الابتكاري لدى المديرين من زاوية تختلف عما تطرقت إليه الدراسات العربية السابقة ، إذ تتعامل هذه الدراسة مع موضوع الابتكار من منظور مختلف يربط بين السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين وبعض العوامل التي تحفز هذا السلوك وتدعمه أو تعيقه ، خاصة أن معظم هذه العوامل لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر لمعرفة أثرها على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين .

٢ - محاولة تقديم أفكار وآراء واقتراحات جديدة قد تسلط الضوء على أهم العوامل التي تطرقت إليها هذه الدراسة ، والتي قد تساهم في دعم وتشجيع السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية ، وتؤثر في قدراتهم على التعامل مع متغيرات العمل المختلفة .

٣ - على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع السلوك الابتكاري ومعوقات هذا السلوك في مجال العلوم المختلفة كعلم الاجتماع ، وعلم النفس والتربية ، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال إدارة الأعمال ، حيث لا تزال المكتبة العربية تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع . لذلك تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية .

المجال التطبيقي :

١ - إن اتجاه المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص إلى الاعتماد على تقنية المعلومات في إدارة جميع أوجه النشاط فيها ، والرقى بخدماتها ومنتجاتها المقدمة للعملاء لتصل إلى مستوى تنافسي مرتفع ، يحقق درجة عالية من رضا العملاء ، يتطلب منها التعرف على العوامل التي تساهم في تنمية السلوك

الابتكارى لدى المديرين فيها ، ليكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات التقنية والتنافسية والاقتصادية بأسلوب مبتكر حديث ومبدع ، بهدف تلبية احتياجات العملاء بكفاءة عالية ، وكسب موقع السبق فى سوق تنافسية حادة ، يكون التغيير والتحديث فيها ضرورة ملحة للبقاء والتطور والنمو .

٢ - قد تستطيع البنوك التجارية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى إيجاد نظم العمل المناسبة التى تساعد فى رفع مستوى السلوك الابتكارى للمديرين وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معاً ، مما ينعكس إيجابياً على أداء البنوك وخدماتها وتميزها بالجودة العالية لتواكب التطورات المستمرة فى مجال العمل البنكى .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فى التالى :

١ - تسليط الضوء على أهمية السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين العاملين فى البنوك التجارية ومستوى هذا السلوك الابتكارى لديهم . ثم تحديد مدى تأثير السلوك الابتكارى للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد فى العمل . والعلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل ، والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى ، بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المدير فى التعامل مع المشكلات الإدارية . كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تأثيراً لتفسير الاختلافات الموجودة فى السلوك الابتكارى لدى المديرين .

٢ - التعرف على مدى الاختلافات الموجودة فى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم ، وطول فترة الخبرة لديهم . ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الابتكارى لدى المديرين تبعاً لتجربتهم ورؤيتهم الخاصة بها .

المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة :

أولاً - الإطار النظرى :

تطرق الباحثون لمفهوم الابتكار (Innovation) من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم إلى الابتكار . ويميز بعضهم بينه وبين مفهوم الإبداع (Creativity)

وأعطى لكل مفهوم تعريفاً خاصاً به . فقد تم تعريف الإبداع على أنه "نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال والاقتصادى فى نفس الوقت" (حنورة ، ١٩٩٥ : ٤٢-٤٦) ، كما نظر البعض إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل فى ظهور ناتج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التى نشأ فيها الفرد من جهة أخرى (Rogers, 1954) ، وعبر عنه البعض الآخر أنه "عملية عقلية خلاقة تؤدى إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً" (Amabile, 1988 : 123-167) .

أما الابتكار الإدارى فقد عرفه (Kanter) على أنه "خلق الأفكار الجديدة واستثمارها" (Kanter, 1988: 169-221) ، وأشار إليه (Knight) بأنه "تبنى عملية التغيير فى المنظمة والبيئة المحيطة بها" (Knghit, 1967 : 478-495) .

وقد أشارت Amabile (1988) إلى أن الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة التى تعتبر الأساس فى عملية الابتكار . وبينت أن الابتكار الإدارى هو "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة فى المنظمة" (Amabile, 1988 : 123-167) . كما يؤكد Van de Ven (1986) على دور الفرد والمنظمة معاً فى الابتكار ، فيشير إلى أن الابتكار الإدارى هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب . وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة ، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل .

ويؤكد البعض أن الإبداع هو القيام بأى شىء لأول مرة وفى أى مكان أو خلق معرفة جديدة (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993 : 293-321) أو أنه إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة والنافعة (Mumford and Gustafson, 1988) . بينما يؤكد Kanter (1988) أن الابتكار الإدارى يتعلق بإنتاج أو تبنى الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها ، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية . وبالتالي فإن الابتكار الإدارى لدى الفرد ، يبدأ أولاً بالقدرة على التعرف على المشكلة ، ثم توليد الأفكار أو الحلول لها ، سواء تم تبنى هذه

الحلول ، أو كانت حلولاً جديدة ، وإيجاد الدعم لهذا الحل ، وفي المرحلة الثالثة من الابتكار يتم وضع نموذج مبدئى للفكرة المبتكرة التى يمكن تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد أو تطبيقها فى المنظمة . وبالتالي فإن الابتكار الإدارى - كما يراه كانتر - هو عبارة عن عملية متعددة المراحل يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى . كما قد تتطلب القيام بأكثر من نشاط فى المرحلة الواحدة .

ويمكن تصنيف الابتكار الإدارى إلى عدة فئات ، فقد ميز Norman (1971) بين الابتكار الذى يؤدى إلى إيجاد تغييرات جوهرية فى النظام أو تغييرات ثانوية ، وذلك تبعاً لمستوى التغيير الذى ينطوى عليه الابتكار . كما قسم Knight (1967) الابتكار إلى أربعة أنواع وهى : ابتكار المنتج أو الخدمة ، وابتكار العملية الإنتاجية ، وابتكار التركيب التنظيمى ، والابتكار الفردى ، وأشار إلى أن هذه الابتكارات قد تمثل ابتكاراً روتينياً ، أو غير روتينى أو ابتكاراً بطيئاً ، أو يتصف بالمخاطرة . كما صنف Daft & Becker (1978) أنواع الابتكار الإدارى إلى : ابتكار يتعلق بالأهداف ، وابتكار يرتبط بالهيكل التنظيمى ، وابتكار المنتج ، وابتكار العملية ، وأخيراً الابتكار المرتبط بخدمة مجموعة الزبائن .

وكما نرى فإن الابتكار هو اصطلاح عام يستخدم فى كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبداع ويرتبط التمييز بين المصطلحين بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما (West and Farr, 1995) . لذلك سوف يتم استخدام اصطلاح الإبداع أو الابتكار الإدارى فى المنظمة على أنهما مصطلحان مترادفان فى هذه الدراسة .

ولا بد أن نخلص هنا إلى أن "الابتكار الإدارى" هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً ، أو حلولاً ، أو منتجات ، أو خدمات ، أو طرق وأساليب عمل مفيدة . مع الإشارة إلى أن الابتكار الإدارى لابد أن يبنى على تميز الفرد فى رؤيته للمشكلات وحلها ، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التى يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التى تنمى القدرة فى الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة .

العوامل المؤثرة على السلوك الابتكارى :

لقد تنوعت آراء الكتاب وتعددت فى تحديد نوع العوامل أو المؤثرات الداخلية فى المنظمة التى تساهم فى تنمية عملية الابتكار الإدارى ، فحددها النمر (١٩٩٢هـ) بالعوامل الخاصة ببيئة العمل وجماعة العمل والاتصالات وتبادل المعلومات ، واتخاذ القرارات . وأشار عساف (١٩٩٥هـ) إلى ضرورة توافر المناخ الإبداعي الذى يشمل مناخ العمل ، والقيادة وعلاقتها مع الأفراد ، وحجم جماعة العمل والتفاعل الموجود بينها . وبين عبدالوهاب (١٤٠٠هـ) أهمية دور المنظمة فى تنمية الابتكار الإدارى وذلك بتهيئة المناخ المناسب والقيادة القدوة ونظام الحوافز الملائم . وحددها همام (١٩٩٣) بالعوامل المتعلقة بمستوى التأهيل العلمى ، والمستوى الإدارى ، والجنس ، ونوع نشاط المنظمة وحجم المدينة التى تقع فيها المنظمة . بينما ركز Scott & Baruce (1994) على اعتماد عدة مؤثرات منها مناخ العمل ، والتفاعل بين مجموعات العمل ، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد ورؤسائهم ونمط اتخاذ القرار ومستوى التأهيل العلمى ، ونوع العمل وطول مدة العمل فيه . كما حدد Dunegan et al (1992) العوامل المؤثرة فى إدراك الأفراد للمناخ المشجع على الابتكار وبالتالي المشجع على السلوك الابتكارى ، بأنها تلك المتعلقة بالعلاقة بين القائد والأفراد فى المنظمة ، والعلاقات بين مجموعات العمل ونوع العمل .

وكما نرى فإن العوامل أو المتغيرات التى تكررت الإشارة إليها فى الدراسات السابقة من حيث تأثيرها على السلوك الابتكارى هى تلك المتغيرات التى تم اعتمادها فى هذه الدراسة والمرتبطة بمناخ العمل ، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد والقائد فى العمل ، والعلاقة الموجودة بين مجموعات العمل أو الزملاء فى العمل بالإضافة إلى أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الذى شملته دراسة النمر (١٩٩٢) ودراسة Scott and Bruce (1994) . وسوف يتم تناول هذه المتغيرات بالتعريف لاحقاً .

١ - مؤثرات مناخ العمل :

يعرف مناخ العمل فى المنظمة بأنه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذى يميز حياة العمل فى المنظمة . وينشأ هذا المناخ وينمو ويستمر فى التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة ، حيث يدرك كل فرد هذا المناخ وفق منظوره الخاص ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور (Amabile, 1989) .

ويعتبر مناخ العمل السائد فى المنظمات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حين يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة ، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية ، وتسهيل طرق وأساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً .

ويرى الكثير من الباحثين أن الاستعداد لتميز الأفراد لا يكفى دوماً للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمات ، بل لابد للتفكير المبتكر أن تتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائم الذى يعتبر ضرورياً للابتكار كضرورة لوجود الأفراد أنفسهم (Amabile, 1988) . وقد دعمت العديد من الدراسات تأثير مناخ العمل على الابتكار على مستوى المنظمات ووحدات الأعمال فيها ، كدراسة Abbey & Dickson (1983) ، ودراسة Siegel & Kaemmerer (1978) ، وبينت دراسات أخرى أن التفكير الابتكارى الذى يعد أحد المكونات الهامة للابتكار الإدارى غالباً ما يتم تعزيزه بشكل واضح عند وجود مناخ العمل الذى يشجع على الابتكار (Sapolsky, 1978) .

كما أجريت عدة دراسات حول تأثير مناخ العمل على الابتكار على مستوى الفرد كدراسات Amabile & Gryskiewicz (1989) ، Dunegan et al. (1992) ، Scott & Bruce (1994) . حيث يعتبر مناخ العمل على مستوى الفرد هو التصور الذى يضعه الفرد حول وضع المنظمة والذى يسمى بالمناخ النفسى . وغالباً ما يستجيب الفرد لتصوره المدرك لهذا المناخ أكثر من استجابته لمناخ العمل فى حد ذاته (James, James and Ashe 1995) . وقد اقترح Jones & James (1979) وجود عدة أبعاد لمناخ العمل ، لكن هذه الأبعاد الموجودة فى مناخ العمل قد لا تكون جميعها مرتبطة مع مقياس الابتكار فى دراسة معينة . فقد بينت دراسة Abbey & Dickson (1983) أن من بين الأبعاد العشرة لمناخ العمل التى تمت دراستها فى أقسام البحوث والتطوير لمجموعة من المنظمات ، فإن بعدين فقط هما المرونة والمكافأة تبعاً للأداء كان لهما ارتباط وثيق بمقياس الابتكار فى مجتمع الدراسة .

٢ - مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى :

عندما نتحدث عن مؤثرات السلوك الابتكارى لا بد أن نشير إلى أثر القيادة على

تنمية قدرات الأفراد على السلوك الابتكاري لدى الأفراد وذلك من خلال تمييزها بالحافزية ، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليدية ، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة . كما أن تبنيها لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها .

وقد عمد بعض الكتاب والباحثين إلى تأييد دور القيادة كعامل هام في السلوك الابتكاري لدى الأفراد، إذ حددت Amabile (1988) مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور الابتكار في المنظمة ونموه . وبين Grane & Scandura (1987) أن عملية الابتكار لدى الأفراد ترتبط بنوعية العلاقة السائدة بينهم وبين القائد . كما توصل Hage & Dewar (1973) إلى أن اختلاف درجة التجديد والتطوير في المنظمات يمكن إرجاعها إلى اختلاف القيم التي يؤمن بها القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر . وأضاف Kimberly & Evanisko (1981) أن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي .

كما أشار Pelz & Andrews (1966) إلى أن بعض العلاقات تنشأ بين القائد والأفراد في مجال العمل ، وقد تكون هذه العلاقات رسمية وغير شخصية تعبر عن تبادل محدود وضعيف للعلاقات بين القائد والأفراد ، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد ، وتسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات ، وبالتالي تدعم السلوك الابتكاري للأفراد وتشجعه .

وبهذا نرى أن العديد من الآراء أجمعت على أن سلوك القائد ونوع العلاقة التي تنشأ بينه وبين الأفراد تعد مؤثراً فعالاً على التفكير والسلوك الابتكاري لدى الأفراد في المنظمة .

٣ - مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل :

تؤثر نوع العلاقات التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد ، والتفاعل الجماعي المستمر بينهم ، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة ، في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل .

وقد اهتم بعض الكتاب والباحثين بأهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها ، فأشار Rogers (1954) إلى أن تماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل يؤثر في قدرة الإدارى على تقديم الأفكار المبتكرة . وبين شهاب (١٩٨٢) أن علاقات التعامل التى تنشأ بين الأفراد فى مجموعات العمل لها تأثير على إيجاد بيئة ابتكارية بين هؤلاء الأفراد . وأضاف Seers (1989) إن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومى فى مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم فى المجموعة التى ينتمون إليها ، وقد يؤدي هذا التحديد إما إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث لا يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه ، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات ، وردود الأفعال ، وبالتالي قد يؤثر فى قدرة الأفراد فى ابتكار الأفكار الجديدة . وقد أوضح الشنوانى (١٩٨٣) أيضاً أهمية العمل الجماعى ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل فى تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف النهائية .

وتدل جميع الآراء السابقة على تأييد دور العلاقة الموجودة بين زملاء العمل فى التأثير على القدرات الابتكارية للأفراد وتنميتها فى المنظمات .

٤ - مؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل :

يواجه المدير فى ممارسته لوظائفه المتعددة مجموعة من المشكلات اليومية التى تعترض سير العمل وتؤثر على مستوى الأداء بشكل عام . هذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة إدارية وتنظيمية ، أو ذات طبيعة إنسانية أو فنية ، أو ترتبط بمتغيرات أخرى فى البيئة الداخلية والخارجية . وغالباً ما يسلك المدير منهجاً معيناً مختلفاً عن الآخرين فى حل تلك المشكلات ، مستخدماً فى ذلك قدراته وإمكاناته فى التعامل مع المشكلات والتصدي لها ، تبعاً للقواعد والإجراءات والأساليب التى تعود عليها أو تبعاً لإطار المعرفة والتفكير لديه الذى يحرره من قيود الإجراءات ويخرج به عن نطاق المألوف .

وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب ببعض أبعاد الأسلوب الحدسى فى التعامل مع المشكلات كمتطلب مسبق للسلوك الابتكارى مثل Kirton ، Jabri . فقد اقترح Kirton (1976) أنه يمكن ترتيب قدرات الأشخاص تبعاً لمدى يتراوح بين قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه بصورة "أفضل" إلى قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه بصورة "مختلفة" عما هو مألوف ، حيث يعالج كل مشكلة من المشاكل المتشابهة بتقديم حلول مبتكرة لها وجديدة فى نوعيتها .

كما عمد جبرى (١٩٩١) استناداً إلى آراء Koestler (1964) إلى تقسيم نمط اتخاذ القرارات فى حل المشكلات الإدارية إلى أسلوبين فى التفكير : الأسلوب النمطى أو المنهجى (Systematic) ، والأسلوب الحدسى أو البدهى (Intuitive) . حيث أشار إلى أن الأسلوب النمطى فى حل المشكلات يعتمد على استخدام الطرق التى تعود عليها الفرد ، متبعاً فى ذلك مجموعة من الإجراءات الروتينية ، مطبقاً الأنظمة والقوانين ، متمسكاً بالقواعد ومستخدماً الأسلوب العقلانى المنطقى فى تقديم الحلول التقليدية ، ويمثل هذا الأسلوب من التفكير النمط التقليدى فى حل المشكلات . أما الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات فيتصف بالقدرة على سعة التصور ، والربط بين الأفكار المختلفة التى لا توجد بينها رابطة من قبل ، وتحليل المعلومات التى تأتى من أكثر من مصدر بوقت واحد ، مع عدم الاهتمام بالقواعد والأنظمة والإجراءات ، وإنما الاهتمام بالتركيز على قدرة التخيل والبدهية لدى الفرد فى ابتكار حلول جديدة غير مألوفة لا يمكن معرفتها بصورة مسبقة ، ويمثل هذا الأسلوب من التفكير النمط الحدسى فى حل المشكلات .

وتبعاً للآراء السابقة يمكن أن نربط بين نمط حل المشكلات الحدسى ، وقدرة الفرد فى الخروج عن المألوف فى تفكيره وتقديم حلول جديدة مبتكرة غير معروفة مسبقاً . مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدراسات حول هذه النقطة لا تزال قليلة وتحتاج إلى المزيد من التعمق والأبحاث فى هذا المجال .

وأخيراً لا بد فى نهاية التعريفات السابقة من الإشارة إلى أهمية العامل المتعلق بطول فترة الخبرة فى العمل البنكى ، والعامل المتعلق بالمستوى التعليمى إذ يؤيد بعض الباحثين أهمية دورها فى التأثير على السلوك الابتكارى لدى الأفراد (Mumford and Gustafason, 1988) . حيث إن اختلاف المستوى التعليمى وطول فترة الخبرة فى الوظيفة الإدارية قد يؤثر على اختلاف مهارات الأفراد وإمكاناتهم وقدراتهم الابتكارية .

ثانياً - الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات التي أجريت في مجال السلوك الابتكاري في المنظمات العامة والخاصة ، ومؤثرات هذا السلوك وذلك من خلال التطرق للتالي :

- ١ - الدراسات العربية التي تناولت مؤثرات السلوك الابتكاري في المنظمات .
- ٢ - الدراسات الأجنبية التي تعرضت إلى السلوك الابتكاري في المنظمات والعوامل المؤثرة في هذا السلوك .

أ - الدراسات العربية :

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت مؤثرات السلوك الابتكاري في المنظمات مثل دراسة محبوب (١٩٨٦م) التي عمد فيها إلى إجراء تحليل لخصائص البيئة التنظيمية الإبداعية في خمس منظمات شملت (١٧٥٠) مديراً ، ووجد أن الخصائص التي تتميز بها تلك المنظمات لا تشجع على الابتكار . وقد تمثلت تلك الخصائص في وجود الأنماط القيادية المتسلطة ، واتصاف العلاقات التنظيمية بالجمود ، والالتزام ببيئة تنظيمية تقليدية لا يمكن الخروج عنها تستخدم الأساليب البيروقراطية التي تعيق تقبل التغيير والسلوك الإبداعي . بالإضافة إلى سيادة القيم التنظيمية التي لا تتلاءم مع سمات المناخ الابتكاري ولا تشجع على الإبداع .

كذلك دراسة كل من مخامرة والدهان (١٩٨٨م) التي عمدا فيها إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين ، وانتهت الدراسة إلى تحديد بعض العوامل التي تؤثر على الإبداع . وتمثلت في العوامل ذات التأثير الإيجابي التي تشمل وجود قيادة تتصف بالفكر المتجدد ، وتعتمد معايير موضوعية لتقييم الإبداع وتشجع الاتصالات بين الأفراد وبينهم وخارج وحداتهم الإدارية ، وإيجاد التنافس بين العاملين . ثم العوامل ذات التأثير السلبي وتشمل : اتصاف التنظيم الإداري بالجمود وعدم المرونة ، وعدم مكافأة المبدعين مادياً أو معنوياً ، والميل لتشجيع الإبداع ما لم لا يتعارض مع نشاط الشركة ومناصب الرؤساء فيها .

أما دراسة عبدالقادر (١٩٨٨م) التي أجريت على عينة مؤلفة من (٤٣) مديراً في الشركات السعودية المساهمة فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين قدرة المدير على

التفكير الابتكاري وبين كل من القيادة الموجهة نحو العاملين أو نحو العمل ، كذلك النشاط الذي يمارسه المدير . لكن هذه العلاقة لم تتأكد بالنسبة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها بالإضافة إلى خصائص المدير الشخصية إلا ما تعلق منها بعنصر الأصالة في التفكير الابتكاري .

كما هدفت دراسة مصطفى (١٩٩٠م) إلى تحديد خصائص البيئة التنظيمية الابتكارية التي عبرت عنها عينة مكونة من (٦٥٧) عاملاً في القطاعين العام والخاص لصناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، وبينت أن البيئة التنظيمية للقطاع الخاص أكثر مساندة للابتكار منها في القطاع العام .

أما الخصائص الأخرى للبيئة التنظيمية في هذين القطاعين فقد اتصفت بوجود قيم تنظيمية لا تشجع كثيراً على الابتكار وتقبل المخاطرة وإيجاد الأفكار الجديدة ، كما أنها لا تعطي الأفراد حرية التصرف في اتخاذ القرار أو المشاركة فيه مما يضعف مقومات اتخاذ القرارات الابتكارية . بالإضافة إلى أنه يتم تبادل معلومات الوظائف التقليدية مما يؤدي إلى ضعف القدرة على توصيل الأفكار الجديدة وتهيئة الأفراد للتغيير ، كذلك إلى عدم مكافأة المبتكرين ، واستخدام أساليب الرقابة التقليدية . وهذا ما جعل الصفات العامة للعاملين تتسم بأنها غير ابتكارية ، لا تميل للمبادرة أو الخروج عن المألوف أو تقديم الأفكار الجديدة .

كذلك فإن دراسة همام (١٩٩٣م) التي أجراها على عينة مؤلفة من (٤٥٠) مديراً في مستوى الإدارة العليا والوسطى في القطاع المصرفي للتعرف على أثر بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية لديهم ، قد توصلت إلى الآتي :

- اختلاف القدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، حيث كانت تلك القدرات أفضل في مستوى الإدارة العليا .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات الابتكارية بالنسبة إلى التالي : الذكور والإناث لصالح الذكور من المديرين ، حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى لصالح حملة الشهادة الجامعية العليا ، المديرون العاملون في المدن الكبرى والعاملون في المدن الصغرى ولصالح الأولى ، المديرون الذين يعلمون في المنظمات الصغيرة الحجم والمديرون في المنظمات الكبيرة الحجم ولصالح الثانية .

وتوصل زناني (١٩٩٥م) في دراسته عن أثر سلوك القادة على التفكير الابتكاري لدى المرؤوسين التي أجراها على عينة مكونة من (٦٠) مرؤوساً ينتمون إلى ثلاثة من القادة ، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين وبين سلوكيات القادة ، وذلك بالنسبة لمتغيرات سلوكيات القادة المتعلقة بسلوك الرئيس عند بدء أو استهلال أعمال جديدة ، وتبنى الرئيس لحرية المرؤوسين ومراعاة الآخرين ، والاهتمام بالعمل ، والدقة في العمل ، بالإضافة إلى أسلوب الرئيس في الإقناع والحديث .

أما دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥م) التي أجريت على عينة مؤلفة من (١١٤) مديراً يعملون في (١٤) منظمة مختلفة النشاط في العراق لتحديد مدى التوافق الموجود بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع ، فقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وكل من السلوك القيادي وكذلك التركيب التنظيمي . بالإضافة إلى عدم وجود أثر للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع بالنسبة لمتغيرات (القابلية للتغيير، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) ، في حين تبين وجود أثر لهذا التوافق بالنسبة إلى متغيرات (حل المشاكل واتخاذ القرارات ، وروح المجازفة) .

كما عمد الحقباني (١٤١٨هـ) إلى دراسة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من (٥١٣) موظفاً في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتوصل إلى التالي :

- وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات التنظيمية (مجتمعة) وبين الإبداع الإداري .
- وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من : نمط القيادة ، والتدريب ، والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات ، وبين الإبداع الإداري .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري .

كما تناولت بعض الدراسات تحديد عدد من المعوقات التي تحول دون ظهور القدرات الابتكارية للأفراد في المنظمات منها دراسة همشري (١٤١٥هـ) التي عملت على التعرف على معوقات الإبداع لدى عينة من العاملين تتألف من (١٠٠) موظف يعملون

فى المكآبات المكآصصة فى الأردن؁ وآوصلت إلى أن أهم معوقات الإبداع لدى العاملين كانت تتعلق تبعاً لترتيبها حسب الأهمية بمقاومة التغيير؁ وقلة الحوافز المادية والمعنوية؁ وارتفاع تكاليف العملية الإبداعية؁ وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع؁ ثم القوانين والأنظمة التى أتت فى المرتبة الخامسة .

وقد كانت العوامل الأربعة الأولى تشكل أهم معوقات الإبداع لدى أفراد العينة عند أخذ الجنس؁ ونوع المؤسسة؁ والتخصص؁ والمؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة والعمر بعين الاعتبار .

بالإضافة إلى دراسة كل من صقر (١٩٩٣م) التى اهتمت بمعوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين فى عينة مؤلفة من (٥٨) مديراً يعملون فى الهيئة العامة للبتروك والشركات التابعة لها بجمهورية مصر العربية . وتم تحديد المعوقات تبعاً لثلاث مجموعات وهى : المعوقات النابعة من الفرد؁ والمعوقات النابعة من البيئة الداخلية للمنظمة؁ والمعوقات النابعة من البيئة الخارجية للمنظمة؁ وآوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المعوقات النابعة من الفرد وبين سمات الدافعية للابتكار لدى المديرين فى عينة الدراسة .

- عدم وجود أى علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعوقات من داخل المنظمة وبين القدرات والسمات الدافعية للتفكير لدى المديرين فى عينة الدراسة .

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعض المعوقات من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الابتكارى والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين فى عينة الدراسة .

ومن استعراض الدراسات السابقة نجد أنها استطاعت تسليط الضوء على العوامل ذات التأثير الإيجابى أو السلبي على السلوك الابتكارى لدى الأفراد والمديرين . وقد تركزت العوامل ذات التأثير الإيجابى بشكل أساسى حول : نمط القيادة وسلوكياتها فى دعم الأفراد وتشجيعهم؁ التدريب؁ الحوافز المعنوية؁ المستوى الدراسى؁ المستوى الإدارى؁ حجم المنظمات؁ متغيرات البيئة التنظيمية؁ والاتصالات بين الأفراد .

أما العوامل ذات التأثير السلبي فقد تمثلت فى : البيئة التنظيمية التقليدية ، الجمود واستخدام الأساليب البيروقراطية ، عدم تشجيع الإبداع ومكافأته ، تجنب المخاطرة ، عدم تبادل المعلومات والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى بعض خصائص الفرد الشخصية التى تعيق الابتكار .

ب - الدراسات الأجنبية :

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع السلوك الابتكارى وتناولته من عدة جوانب وأبعاد . فقد قام Mars (1971) بدراسة حاول فيها بحث دور الإدارة الوسطى فى تعزيز عملية الابتكار لدى الأفراد وتسليط الضوء على أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة فى تشجيع ودعم الابتكار داخل المنظمات . وقد دلت نتائج الدراسة أن الإدارة الوسطى تساهم فى تحمل هذه المسؤولية ، وبإمكانها أن تقوم باتخاذ الإجراءات والخطوات الضرورية والجدية تجاه تشجيع الابتكار .

أما Paolillo & Brown (1978) فقد عمدا إلى تحديد بعض العوامل التى تساعد على تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد فى المنظمات ، مستخدمين فى ذلك تقييم العاملين فى أقسام البحوث والتطوير لأثر تلك العوامل على الابتكار بصورة عامة . وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القدرة الابتكارية لدى الأفراد وبين كل من العوامل المتعلقة بشعور الفرد بالاستقلالية ، وتدفق المعلومات ، ومكافأة الإبداع ، والتدريب . كما تم التوصل إلى وجود ارتباط سلبي بين عدد المستويات الإشرافية الرسمية وعدد العاملين فى أقسام البحوث والتطوير وبين القدرة على الابتكار ، بينما كان هذا الارتباط إيجابياً حين كان عدد العاملين صغيراً (يتراوح بين ٢-٥) فى العينة التى قاما بدراستها .

كما عمل Carry & Cooper (1979) على دراسة بعض المؤثرات البيئية فى المنظمة وأثرها على الإبداع ، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المؤثرات التى يتعرض لها الفرد . بعض هذه المؤثرات ترتبط بالمنظمة وتتعلق بالاستقلالية ، الدعم والمساندة ، القدرة فى التعبير عن الذات ، والقيم والمعايير التى يتمسك بها التنظيم . أما العوامل التى كان لها تأثير فى القدرة على الإبداع لدى الأفراد فى المنظمات فهى عوامل تتعلق بالوظيفة والمؤهلات المطلوبة من شاغلها ، وإمكانية التقدم فى الوظيفة . وطريقة أداء الأعمال والمهام ، ودرجة التعاون الموجودة بين أفراد التنظيم .

وقد حاول (Twiss and weinshall, 1980) تحديد معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات البريطانية ، وتوصل فى دراسته إلى أن جمود الإجراءات والأنظمة والقوانين ، وعدم التناسب فى تحديد السلطات والمسؤوليات ، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالإبداع ، وكذلك عدم تقييم الأفكار الإبداعية الجديدة ، كلها تعتبر من العوامل التى تؤثر فى الإبداع وتعيقه .

كذلك أجرى Abbey & Dickson (1983) دراسة لتحديد العلاقة بين مناخ العمل السائد فى إدارة البحوث والتطوير فى صناعة المكونات شبه الموصلة وبين السلوك الابتكارى للأفراد فى تلك الصناعة . وقد تم التوصل إلى أن مكافأة الأداء ، والمرونة ، وشعور العاملين بالقدرة على الابتكار ، كانت كلها متغيرات ذات علاقة إيجابية بعدد الابتكارات التى تم تقديمها وتبنيها وتطبيقها . كما أن مستوى الحوافز الخاصة بالمكافآت والإنجازات كان له علاقة إيجابية أيضاً بعدد الابتكارات التى تم تقديمها فقط ، وليس بعدد الابتكارات التى تم تبنيها وتطبيقها .

كما عمدت Amabile (1988) إلى إجراء دراسة لوضع نموذج تحدد فيه العوامل التى تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الابتكار فى المنظمات . وتوصلت إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابى فى الابتكار هى تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة لهم ، وتشجيعها للأفكار الجديدة ، وإدارتها الجيدة للمشروعات التى يتم تنفيذها ، وتوفير الوقت الكافى والموارد المطلوبة . كذلك الرغبة فى التحدى ، والمنافسة فى تحقيق الإنجازات المتميزة ، بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها (مثل مناخ العمل السائد ، والاهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها) .

أما العوامل ذات التأثير السلبى على الابتكار فكانت تلك العوامل الخاصة بخصائص المنظمة (مناخ العمل السائد الذى يفتقر إلى التعاون ، عدم الاهتمام بالابتكار ومكافأته بصورة غير مناسبة) ، بالإضافة إلى بعض القيود التى يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذى يقوم به ، عدم دعم المنظمة واهتمامها ، الإدارة الضعيفة للمشروعات الجديدة ، عدم ملائمة وعدالة أسلوب التقييم ، عدم كفاية الموارد ، ضغط الوقت ، عدم الرغبة فى التغيير والمخاطرة ، علاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون .

أما Dunegan et al. (1992) فقد قام بدراسة يبحث فيها عن العوامل التي تؤثر في إدراك الأفراد للمناخ الابتكاري الموجود في المنظمة التي يعملون بها والذي يشجع ويدعم السلوك الابتكاري لدى الأفراد . وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (١٩٨) موظفًا في شركة دولية لإنتاج المواد الكيميائية ، وتوصلت إلى أن نوع النشاط أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، والعلاقة بين الزملاء في العمل ، ونوعية العلاقة بين الفرد والقائد هي متغيرات مستقلة ذات علاقة إيجابية بإدراك الفرد للعوامل الموجودة في مناخ العمل الذي يحتضن ويشجع السلوك الابتكاري . هذه العوامل تتمثل في : حرية التصرف ، عدم الاهتمام ، الثناء على الفرد ، التشجيع ، القيود ، التنسيق . كذلك وجدت الدراسة أن العلاقة بين الفرد ورئيسه كانت أكثر المتغيرات تأثيراً في إدراك الفرد لخمسة من العوامل الخاصة بالمناخ الابتكاري فيما عدا العامل الخاص بالتنسيق بالإضافة إلى أن تأثير تفاعل العلاقات السائدة بين الزملاء مع العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه كان له تأثير واضح على إدراك الفرد للعوامل الستة الخاصة بوجود مناخ العمل الذي يشجع الابتكار .

وأخيراً فقد بينت دراسة Scott & Bruce (1994) في نموذجها الخاص بمحددات السلوك الابتكاري للفرد في بيئة العمل ، أن السلوك الابتكاري للأفراد يتأثر بنوعية العلاقة الموجودة بين الأفراد ورئيسهم والدور الذي يتوقعه الأفراد من رئيسهم ، وبالمناخ الابتكاري السائد تبعاً لإدراك الأفراد له . ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين السلوك الابتكاري للأفراد وبين العلاقة السائدة بين الأفراد وزملائهم في العمل ، كذلك فإن أسلوب حل المشكلات التقليدي كان له أثر سلبي على السلوك الابتكاري لدى الأفراد .

إن مراجعة الدراسات السابقة تبين لنا أنها تتفق في كثير من النقاط مع الدراسات العربية التي تم عرضها حول العوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي على السلوك الابتكاري . حيث تبين أن مؤثرات السلوك الابتكاري الإيجابية كانت تتركز حول الشعور باستقلالية الفرد ، مكافأة الإبداع ، التدريب ، قيم التنظيم ، المرونة ، الحوافز ، توفير الوقت والموارد المطلوبة ، وتشجيع الإنجازات المتميزة ، وهذه العوامل تمثل مناخ العمل السائد في المنظمة وترتبط به . أما تدفق المعلومات والعلاقات السائدة بين الزملاء في العمل التي استعرضتها الدراسات السابقة فهي ترتبط بالعلاقات المتبادلة

بين المديرين . كذلك فإن دعم الإدارة ومساندتها والعلاقة بين الفرد ورئيسه المباشر تمثل العلاقة المتبادلة بين المدير ورئيسه الأعلى . بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذي قدمته الدراسات السابقة .

وقد تمثلت المؤثرات السلبية في جمود الإجراءات والنظم ، عدم اهتمام الإدارة العليا ، ازدياد عدد المستويات الإشرافية ، مناخ العمل التقليدي ، ضعف إدارة المشروعات ، عدم كفاية الموارد ، ضغط الوقت ، وعلاقات التنافس بين الأفراد .

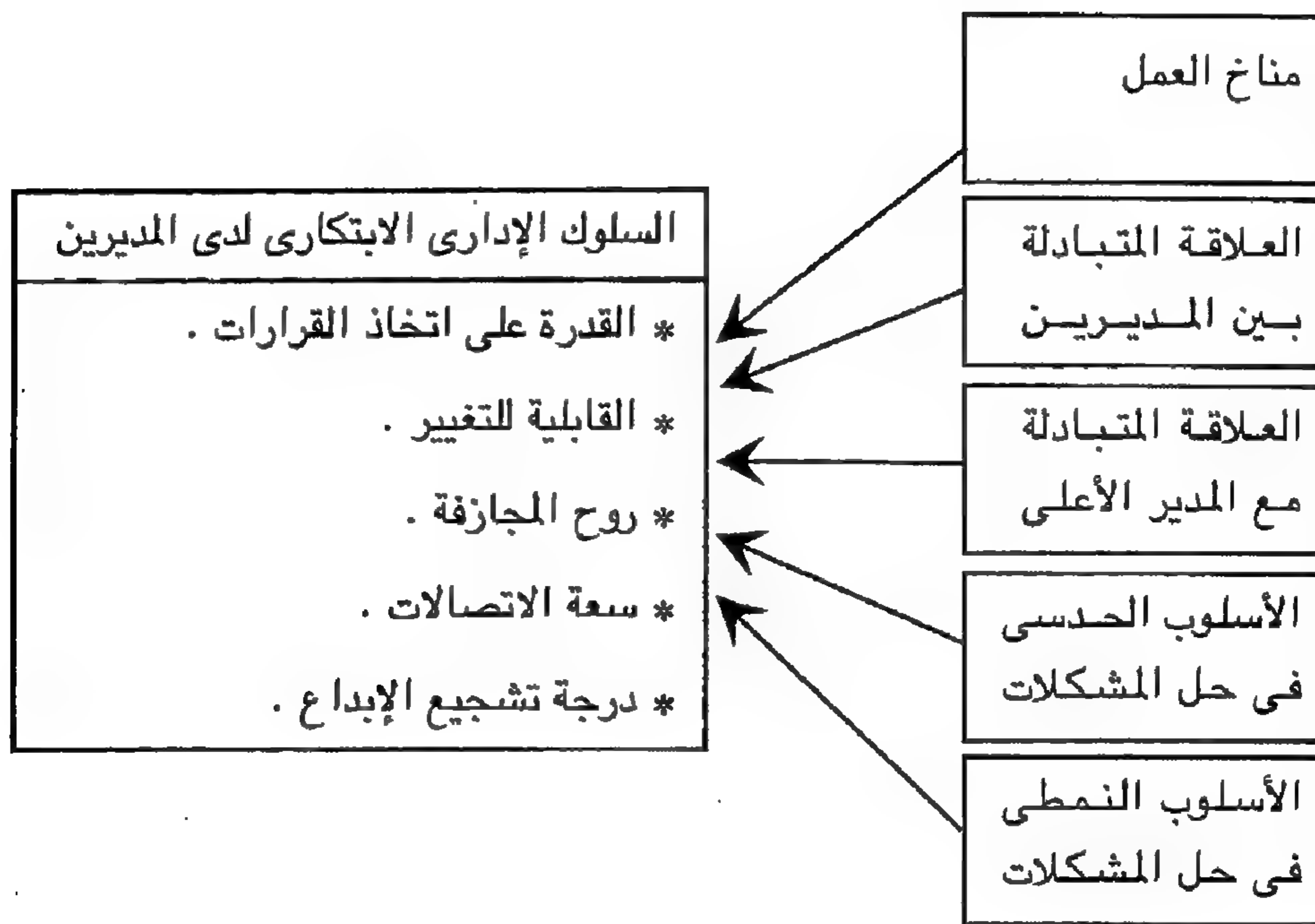
فروض الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على بحث الفروض التالية :

- ١ - لا يتأثر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بمدى رؤيتهم لمناخ العمل الابتكاري السائد .
- ٢ - لا يتأثر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بالعلاقة المتبادلة بينهم وبين المديرين الآخرين في العمل .
- ٣ - لا يتأثر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بالعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى في العمل .
- ٤ - لا يتأثر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بالأسلوب الحدسي الذي يتبعونه في حل المشكلات الإدارية .
- ٥ - لا يتأثر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بالأسلوب النمطي الذي يتبعونه في حل المشكلات الإدارية .
- ٦ - لا يختلف السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين باختلاف المستوى التعليمي لهم .
- ٧ - لا يختلف السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بطول فترة الخبرة التي أمضوها في العمل البنكي .

منهج البحث :

عمدت هذه الدراسة إلى استخدام ستة متغيرات أساسية ، وذلك فى محاولة لتقديم وصف لمدى تأثير السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين المتغير التابع ، بالمتغيرات المستقلة الخمسة التى تناولتها هذه الدراسة ، والتعبير عنها وفق النموذج التالى :



كما تقترح هذه الدراسة أن مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين يختلف باختلاف متغير المستوى التعليمى ، ومتغير طول فترة خبرة المديرين فى العمل البنكى .

قياس متغيرات الدراسة :

١ - متغير مناخ العمل :

ويشير إلى تلك العوامل السائدة في مناخ العمل التي قد ينظر إليها المديرون على أنها مشجعة للسلوك الابتكاري أو مثبطة له . وقد قدم Abbey & Dickson (1983) كذلك Cummings (1956) بعض العوامل التي تعكس مناخ العمل والتي قد تؤثر على السلوك الابتكاري ، كما حددها دانجن وآخرون Dunegan et al (1992) في ستة عوامل وهي : حرية التصرف ، عدم الاهتمام ، الثناء على الفرد ، التشجيع ، القيود ، والتنسيق . ومن أجل تحديد مناخ العمل الابتكاري السائد من وجهة نظر المديرين فقد استعانت الدراسة بمقياس Siegel & Kraemmerer (1978) الذي تم تعديله من قبل Scott & Bruce (1994) وذلك للوصول إلى مقياس يتألف من (١٦) عنصراً .

٢ - متغير العلاقة المتبادلة بين المديرين :

ويعبر عن تلك العوامل التي تمثل وجود علاقات إيجابية متفاعلة ديناميكية بين المديرين تمكن من تبادل المعلومات والاقتراحات وتقديم المساعدة عند الضرورة ، ولقياس العلاقة الموجودة بين المديرين فقد تم مراجعة مقياس Seers (1989) بعد أن أجريت عليه بعض التعديلات للوصول إلى مقياس يعكس العلاقة الموجودة بين المديرين ، وهو يتألف من (١٢) عنصراً .

٣ - متغير العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى :

لقياس متغير العلاقة السائدة بين المديرين في البنوك التجارية والمدير الأعلى . فقد تم الرجوع إلى مقياس Scandura & Graen (1984) بالإضافة إلى مقياس Kozlowski & Doherty (1989) للوصول إلى مقياس يعكس هذه العلاقة ، حيث احتوى المقياس المستخدم على (١٢) عنصراً .

٤ - متغير أسلوب حل المشكلات :

عمدت الدراسة إلى الاعتماد على مقياس Jabri (1991) ومقياس Kirton (1976) ، للتعبير أولاً عن الأسلوب الحدسي في حل المشكلات ، والتعبير ثانياً عن الأسلوب

النمطى فى حل المشكلات ، وقد تم تحديد المقياس الخاص بأسلوب حل المشكلات ، بحيث احتوى على (٩) عناصر للتعبير عن الأسلوب الحدسى ، كذلك (٩) عناصر للتعبير عن الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .

٥ - متغير السلوك الابتكارى :

لقياس هذا المتغير استعانت الدراسة بمقياس Ettlie & Okeefe (1982) المترجم فى دراسة نياى وآخرون (١٩٩٥) الذى يتألف من خمسة عوامل هى :

١ - القدرة على اتخاذ القرارات المؤلف من (٨) عناصر تم الاستغناء عن عنصرين منها لتداخلهما مع مقياس أسلوب حل المشكلات .

٢ - القابلية للتغيير ويتألف من (١٢) عنصراً .

٣ - روح المجازفة ويتألف من (٣) عناصر .

٤ - سعة الاتصالات ويتألف من (٤) عناصر .

٥ - تشجيع الإبداع ويتألف من (٧) عناصر.

أما بالنسبة للعوامل التى تساهم فى اختلاف مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين فقد تمت الإشارة إليها بالتالى :

١ - متغير المستوى التعليمى :

عبرت عنه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والخمسة ، بحيث كلما كانت القيمة التى أعطتها المفردة أعلى كانت تمثل مستوى أعلى لتعليم المدير .

٢ - متغير طول فترة الخبرة فى العمل البنكى :

أشارت إليه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والأربعة، حيث كلما كانت القيمة التى أعطتها المفردة أعلى ، كانت تمثل فترة أطول لخبرة المدير فى العمل البنكى .

قائمة الاستقصاء :

احتوت قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لأغراض هذا البحث على سبعة أجزاء ، استخدمت فيها الأسئلة المغلقة المحددة الإجابة ؛ وذلك لتسهيل الحصول على تقديرات أفراد العينة بدقة وسهولة ، وعلى الباحث تنميط الإجابات لتحليلها إحصائياً .

يرتبط الجزء الأول بتحديد نوع مناخ العمل السائد في البنوك التجارية ، ويتعلق الجزء الثاني بتحديد درجة العلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل . أما الجزء الثالث فيهتم بدرجة العلاقة الموجودة بين المديرين والمدير الأعلى المباشر ، ويشير الجزء الرابع إلى أسلوب حل المشكلات الذي يتبعه المدير . أما الجزء الخامس فيهتم بتحديد السلوك لدى المديرين ، ويعتبر الجزء السادس عبارة عن سؤال مفتوح يطلب من أفراد العينة تحديد العوامل التي تعيق السلوك الإداري الابتكاري الموجودة في البنك الذي يعملون به . وأخيراً فإن الجزء السابع يرتبط بالبيانات المتعلقة بخصائص المديرين في البنوك التجارية ليتم التصنيف تبعاً لهذه الخصائص .

وقد أرسلت القائمة بعد إعدادها إلى بعض المديرين العاملين في أحد الفروع التابعة للبنك العربي الوطني ، والبنك السعودي المتحد ، والبنك السعودي الأمريكي ، والبنك السعودي الهولندي ؛ بهدف التعرف على مدى سهولة الأسئلة ووضوحها ، ودرجة شموليتها . وقد تم إجراء بعض التغييرات فيها من حيث إعادة الصياغة والترتيب وذلك لاستبعاد العبارات أو المفاهيم التي توحى بالغموض أو التضارب لتجنب التحيز غير المتعمد في الإجابات .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس قيم جميع متغيرات الدراسة ، كما تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بصورة دقيقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي .

صدق وثبات أداة القياس :

لتحديد مدى صدق أداة القياس تم توزيع قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالإضافة إلى فروع البنوك السابقة وذلك لمعرفة رأيهم حول مدى اتساق العبارات التي تحويها مقاييس الدراسة ، وانسجامها مع أهداف

الدراسة . وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي أدلى بها المختصون ؛ وذلك بهدف زيادة مصداقية قائمة الاستقصاء . كما تم حساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة (Cronbach alpha) بالاعتماد على عينة الدراسة الحالية ، حيث تراوحت قيمها بين (٠,٨١) إلى (٠,٨٧) كما هو موضح في الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١) : قيم معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة

٠,٨٧	مناخ العمل
٠,٨١	العلاقة المتبادلة بين المديرين
٠,٨٥	العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى
٠,٨٢	الأسلوب الحدسي في حل المشكلات
٠,٨٣	الأسلوب النمطي في حل المشكلات
٠,٨٥	السلوك الابتكاري الإداري

عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالبنوك التجارية السعودية والبنوك التجارية السعودية الأجنبية الموجودة في مدينة الرياض ؛ بسبب أهمية هذا القطاع المالي للنشاط الاقتصادي في المملكة ، وتعرضه باستمرار للتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية المتعددة ، التي تتطلب ضرورة التجديد والابتكار في الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات ، إلى جانب تمركز معظم الإدارات المركزية لهذه البنوك في مدينة الرياض .

ولتحديد حجم العينة من المديرين في مجتمع الدراسة ، فقد تم افتراض تأييد أفراد العينة لوجود العناصر المدرجة في المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة في بيئة البنوك التجارية بنسبة (٥٠٪)، أي أن $(P = 0.5)$. وهذه النسبة تضمن الحصول على أكبر قدر لحجم العينة في حدود خطأ للتقدير (E) . وباستخدام نسبة خطأ للتقدير يعادل (٥,٥٪) أي الحد الأقصى للخطأ المعياري ، ودرجة ثقة (٩٥٪) ، فإن حجم العينة يصبح معادلاً (٣١٧) مفردة .

تم توزيع (٣١٧) استمارة استقصاء على عينة من المديرين العاملين في البنوك التجارية وذلك في الإدارات الرئيسية الموجودة في مدينة الرياض وفي الفروع التابعة لجميع البنوك باستثناء الفروع التي أرسلت إليها قوائم الاستقصاء سابقاً بهدف اختبارها . ويسبب عدم التمكن من الحصول على إحصائية دقيقة لعدد المديرين العاملين في كل بنك، فقد تم تخصيص (٢٩) قائمة تم توزيعها بشكل عشوائي على المديرين في كل بنك من البنوك التجارية . وبلغ عدد الردود (٢٣٧) استبانة بنسبة (٧٤,٣٪) ، وقد استبعد منها (٢٢) قائمة بسبب نقص المعلومات الواردة فيها أو عدم توخي الدقة في الإجابة عنها ، بحيث أصبح عدد القوائم الصحيحة (٢١٥) قائمة استقصاء بنسبة (٦٨٪) تقريباً ، وهي نسبة ردود مقبولة في دراسات المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء Gay and Dieble (1992) . وفيما يلي عرض لعدد ونسب الردود التي تم الحصول عليها من كل بنك شملته الدراسة :

الجدول رقم (٢) : عدد ونسب إجابات مفردات العينة في البنوك التجارية السعودية

اسم البنك	الرياض	الأملى التجاري	العربي الوطني	السعودي الأمريكي	السعودي المتحد	السعودي الفرنسي	السعودي الهولندي	الراجحي	السعودي البريطاني	الجزيرة	الاستثمار	المجموع
العدد	٢٠	٢٢	١٩	١٨	٢١	١٨	١٥	٢٣	٢٢	١٩	١٨	٢١٥
النسبة ٪	٩,٣	١٠,٢	٨,٩	٨,٤	٩,٧	٨,٤	٦,٩	١٠,٧	١٠,٢	٨,٩	٨,٤	١٠٠٪

وقد تبين أن مفردات العينة التي استجابت لقائمة الاستقصاء كانت تعمل في كل من : الإدارة المالية ، إدارة عمليات الخزينة ، إدارة الفروع ، إدارة الخدمات البنكية ، إدارة الأفراد ، إدارة عمليات الاستثمار ، إدارة المنتجات ، إدارة المنتجات التجارية ، إدارة المخاطر ، إدارة المراقبة الداخلية ، قسم ضبط الجودة ، قسم إدارة الشركات ، إدارة الأسهم ، إدارة الائتمان ، وإدارة الخدمات التجارية .

المعالجة الإحصائية :

تم عكس ترتيب بعض قيم المقياس المتعلق بمناخ العمل ، والخاصة بالأسئلة (٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٦) ، كذلك بالنسبة للسؤال التاسع في المقياس

الخاص بالعلاقة المتبادلة بين المديرين والمدير الأعلى ، كما تم استخدام عدة أدوات فى التحليل وهى :

١ - الأوساط الحسابية للتعرف على مستوى استجابة المديرين لمتغيرات الدراسة ومقاييسها ، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت استجابة المديرين عن الوسط الحسابى ؛ وذلك للمقارنة بين استجابات المديرين لتلك المتغيرات .

٢ - تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات المختلفة لتقديرات المديرين لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى الموجودة لديهم وبين المستوى التعليمى للمدير ، وكذلك طول فترة الخبرة فى العمل البنكى .

٣ - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (r) لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة .

٤ - تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك من أجل التعرف على أهم متغيرات الدراسة التى تؤثر فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين وحجم هذا التأثير .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

١ - تبويب البيانات النوعية :

الجدول رقم (٣) : توزيع مفردات العينة تبعاً للمنصب الإدارى

المنصب الإدارى	مدير عام		مدير إدارة		مدير فرع		مدير وحدة		منصب آخر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	٤	١,٩	٤٦	٢١,٤	٨٥	٣٩,٥	٥٢	٢٤,٢	٢٨	١٣

يلاحظ من الجدول رقم (٣) السابق أن منصب المدير العام كان يشكل أقل نسبة (٩, ١)٪ ، بينما مدير الفرع كان تمثيله في العينة (٥, ٣٩)٪ ، يليه في ذلك مدير الوحدة بنسبة (٢, ٢٤)٪ ، ثم مدير الإدارة بنسبة (٤, ٢١)٪ ، أما المنصب الآخر فقد شمل مديري الأقسام ومديري الحسابات .

الجدول رقم (٤) : توزيع مفردات العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة في العمل البنكي

عدد سنوات الخبرة في العمل البنكي	أقل من ٥ سنوات		٥ إلى أقل من ١٠		١٠ إلى أقل من ١٥		١٥ سنة فأكثر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٣٣	١٥,٣	٤٤	٢٠,٤	٧٠	٣٢,٦	٦٨	٣١,٥

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن عدد المديرين الذين تراوحت خبرتهم بين (١٠-١٥) سنة كانوا الأكثر تمثيلاً لمفردات العينة حيث بلغت النسبة (٦, ٣٢)٪ ، يلي ذلك من تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة حيث بلغت (٥, ٣١)٪ ، وهذا يعني أن معظم مفردات العينة بنسبة (١, ٦٤)٪ كانت خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات . أما بالنسبة لبقية مفردات العينة فقد تراوحت خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات بنسبة (٤, ٢٠)٪ ، وأقل من (٥) سنوات بنسبة (٣, ١٥)٪ .

الجدول رقم (٥) : توزيع مفردات العينة تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	شهادة الثانوية العامة		أخرى (الدبلوم)		البكالوريوس		الماجستير		الدكتوراه	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٢٨	١٣	١٧	٧,٩	٦٩	٣٢,١	٥٣	٢٤,٧	٤٨	٢٢,٣

يوضح الجدول رقم (٥) أن النسبة الأكبر من مفردات العينة (١, ٣٢)٪ كانت تحمل شهادة البكالوريوس ، يليها في ذلك حملة شهادة الماجستير (٧, ٢٤)٪ ، ثم حملة شهادة الدكتوراه (٣, ٢٢)٪ . بمعنى أن نسبة المديرين الذين يحملون شهادات الدراسات العليا قد بلغت (٤٧)٪ ، وهي تشير إلى ارتفاع نسبة التأهيل والكفاءات العلمية للمديرين العاملين في البنوك التجارية السعودية في مدينة الرياض . أما حملة

الشهادة الثانوية فقد بلغت نسبتهم (١٣٪) ، يليهم فى ذلك حملة شهادة الدبلوم الذين وصلت نسبتهم إلى (٧,٩٪) .

٢ - تحليل النتائج الإحصائية :

أ - مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين :

الجدول رقم (٦) : مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين

الترتيب	معامل الاختلاف $\frac{SD}{X} \times 100$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات السلوك الابتكارى
٢	١٦,١	٠,٦١٨	٣,٨٣	١ - القدرة على اتخاذ القرارات .
٤	٢٠,٩	٠,٧٠١	٣,٣٤	٢ - القابلية للتغيير .
٥	٢٣,٢	٠,٦٧٦	٢,٩٠٦	٣ - روح المجازفة .
٣	١٦,٨	٠,٦٣٤	٣,٧٥٨	٤ - سعة الاتصالات .
١	١٥,٢	٠,٦٠٣	٣,٩٦٧	٥ - تشجيع الابتكار .
		٠,٦٠١	٣,٥٨١	الإجمالى

تشير النتائج فى الجدول رقم (٦) إلى أن مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين يميل لأن يكون أعلى من المتوسط بشكل إجمالى وذلك بالنسبة لجميع متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى ، فيما عدا روح المجازفة حيث بلغ متوسط هذا المتغير (٢,٩٠٦) . وهذا يعنى أن السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين فى البنوك التجارية السعودية ، يتصف بمستوى عالٍ تقريباً فى اتخاذ القرارات الهامة والحاسمة والتعامل مع المشكلات ، وتشجيع المقترحات الجديدة ، ودعم الأفراد المبدعين . كذلك فإن استعداد المدير لايجاد وتطبيق أساليب وطرق عمل جديدة ، وتطوير علاقاته ومجال اتصالاته مع الآخرين ، يميل لأن يكون أعلى من المتوسط . وفيما يتعلق بسلوكه فى تقديم وتبنى ما هو غير مألوف فيبدو أنه أقل من المتوسط .

أما بالنسبة لترتيب متغيرات السلوك الابتكاري التي يتمتع بها أفراد العينة تبعاً لمعامل الاختلاف فقد كان أولها ميلهم لتشجيع الابتكار، ثم القدرة على اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل ، ثم اتجاههم لتوسيع مجال اتصالاتهم . أما قابليتهم للتغيير فقد احتلت المرتبة الرابعة ، تلاها في ذلك توافر روح المجازفة لديهم حيث احتلت المرتبة الأخيرة . كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (٠,٦٠١) ، أي أن هناك تجانساً مقبولاً في إجابات مفردات العينة بشكل عام .

ب - اختبار فروض الدراسة :

يبين الجدول (٧) : مصفوفة الارتباط بين متغير السلوك الابتكاري الإداري لدى المديرين وبين المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك الابتكاري .

الجدول (٧) : مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغير السلوك الإداري الابتكاري وكل من : مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وأساليب حل المشكلات الإدارية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- مناخ العمل .	١					
٢- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	a ٠,٤٦٣	١				
٣- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	a ٠,٤٨٧	b ٠,٣٣٤	١			
٤- الأسلوب الحدسي في حل المشكلات .	b ٠,٣٥٢	b ٠,٣٠١	b ٠,٣٣٧	١		
٥- الأسلوب النمطي في حل المشكلات .	b ٠,٣٢١-	c ٠,٢٤٧-	b ٠,٢٢١-	b ٠,٣٢١-	١	
٦- السلوك الإداري الابتكاري .	a ٠,٧٢٨	a ٠,٥٣٢	a ٠,٧٠١	c ٠,٢٤٩	a ٠,٥٦٩	١

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٪ b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١٪ c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (٧) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السلوك الإداري الابتكاري وبين كل من مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة مع المدير الأعلى ، الأسلوب الحدسي والأسلوب النمطي في حل المشكلات الإدارية . وهذا يشير إلى أن وجود مناخ العمل الملائم الذي ينظر إليه المدير على أنه يحتضن ويشجع السلوك الابتكاري ، كذلك وجود القيادة الإيجابية التي تقدم الدعم والتحفيز وتشجع الآراء والأفكار الجديدة ، كان لهما علاقة إيجابية قوية مع السلوك الابتكاري لدى المديرين. أما العلاقة المتبادلة بين المديرين ، ومدى الدعم المشترك ، والاستعداد لتقديم المساعدة ، وتقبل الاقتراحات فقد كانت ذات علاقة إيجابية معتدلة مع السلوك الابتكاري لدى المديرين . كما اتصف الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرارات بعلاقته الإيجابية الضعيفة مع السلوك الابتكاري للمديرين ، على عكس الأسلوب النمطي في اتخاذ القرارات الذي تميز بعلاقة معتدلة سلبية في دعم السلوك الابتكاري لدى المديرين .

وعلى الرغم من وجود علاقة ارتباط واضحة بين متغير السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين والمتغيرات الأخرى المدرجة في الجدول ، إلا أن مصفوفة معاملات الارتباط لم تبين المتغيرات التي لها التأثير الأكبر في السلوك الإداري الابتكاري . ولقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات التي لها تأثير ذو دلالة إحصائية على السلوك الإداري الابتكاري . وتظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (٨) .

وتدل النتائج في هذا الجدول على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة بشكل إجمالي على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين كما تظهر قيمة (F) ذلك ، بالإضافة إلى معامل الارتباط المتعدد، وقيمة (R²) التي تبين أن نسبة التباين في السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة قد بلغت (١, ٦٥٪) . أما بالنسبة إلى قيم (t) في الجدول رقم (٨) فتشير إلى أن المتغيرات المستقلة تختلف في درجة تأثيرها على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بشكل عام . ويمكن الإشارة إلى ذلك في النقاط التالية :

الجدول رقم (٨) : تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى دلالة تأثير متغيرات

الدراسة المستقلة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t	معامل التحديد الجزئي
- مناخ العمل .	٠,٨٩٦	٠,١٦٥	*٥,٤٣٣	٠,٥١٨
- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	٠,٧٤٢	٠,٢٠١	*٣,٦٩	٠,٣٤٧
- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	٠,٩٣٧	٠,١٨٦	*٥,٠٤	٠,٤٩١٣
- الأسلوب الحدسي في حل المشكلات .	٠,٥٣٣	٠,٢٧٤	*١,٩٤	٠,١٤٩
- الأسلوب النمطي في حل المشكلات .	٠,٦١٥-	٠,١٤٩	*٤,١٣-	٠,٣٩٥
* Signitcant at 0.001 level				F = ٢١,٣٣
R ² = ٠,٦٥١				R = ٠,٨٠٧

١ - مناخ العمل :

يبين الجدول (٨) أن مناخ العمل له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين ، وهو أكثر المتغيرات تأثيراً ، حيث بلغت قيمة (t) ما يعادل (٥,٤٣) ، كما أن نسبة تأثيره بلغت (٥١,٨٪) . وبهذا تم رفض الفرض الأول في هذه الدراسة ، إذ تبين وجود تأثير إيجابي لمناخ العمل على السلوك الابتكاري لدى المديرين . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها مصطفى وكذلك الحقباني في التأكيد على دور البيئة التنظيمية في مساندة الابتكار وتدعيمه . كذلك نتائج دراسة Carry & Cooper (1979) ودراسة Abbey & Dickson (1983) ودراسة (أمبيل) ودراسة Scott & Brnce (1994) التي تؤكد أهمية مناخ العمل في تعزيز السلوك الابتكاري لدى الأفراد . ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مناخ العمل كما يراه المديرون في البنوك التجارية السعودية هو مناخ مشجع على الابتكار بشكل عام ، قد يتصف بتوجهه نحو تقبل التغيرات الابتكارية والإبداعية ودعم الشعور لدى المديرين بالحرية والاستقلالية في الوصول إلى أفكار جديدة ، وأساليب عمل تتفق مع الأوضاع المتغيرة خاصة في بيئة العمل البنكي . كما قد يتميز بميله نحو المرونة والتخفيف من البيروقراطية ، وتوفير

الموارد المطلوبة كالمعدات والأجهزة والتقنية الحديثة التي تعتبر أحد أبعاد مناخ العمل المشجع على الابتكار خاصة فى البنوك التجارية ، مما يعطى المزيد من الحيوية فى بيئة العمل ، ويزيد من ثقة المدير بنفسه ، ويقوى الدافع لديه على الابتكار والإبداع .

٢ - العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى :

يشير الجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير إيجابى ذى دلالة إحصائية للعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، وتعتبر العلاقة مع المدير الأعلى هى ثانى المتغيرات أهمية فى تأثيرها على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٥,٠٤) كما كانت نسبة التأثير مساوية (١٣,٤٩٪) . ولهذا فقد تم اعتبار الفرض الثالث لهذه الدراسة غير مقبول لوجود تأثير إيجابى للعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخامرة والدهان اللذين أشارا فى نتائج دراستهما إلى أهمية دور القيادة ذات الفكر المتجدد فى تشجيع الابتكار واحتضانه ، كذلك دراسة زناتى التى بينت أثر بعض متغيرات سلوك القادة على التفكير الابتكارى لدى العاملين ، ودراسة ذياب وآخرون التى أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين الإبداع التنظيمى لدى المديرين والسلوك القيادى ، بالإضافة إلى دراسة الحقبانى ، ودراسة Amabile (1988) ودراسة Scott and Bruce (1994) . كذلك دراسة Dunegan et al (1992) التى أكدت على أهمية العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه فى تحديده لمناخ العمل الذى يدعم ويشجع السلوك الابتكارى .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين العاملين فى البنوك التجارية يشعرون أن للقائد الأعلى أو المدير الأعلى دوراً كبيراً فى تشجيع السلوك الابتكارى ، وقد يكون ذلك نتيجة أن القوة والسلطة التى تدعم الأفكار الابتكارية غالباً ما يمتلكها المديرون فى جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص فى قمة الهرم التنظيمى . والذين لا بد أن ينظروا إلى السلوك الابتكارى على أنه عملية تحسين وتطوير ، ويدعموا هذه العملية بمنح الثقة الملائمة لمن يقوم بها ، والتقدير المناسب ، ومناقشة وجهات النظر واحترامها ، وتبادل المعلومات ، واعتماد التغذية المرتدة كأساس للتشجيع على تنمية السلوك الابتكارى وتنظيم مستوى الدافعية لدى المديرين ، والشعور بالاعتزاز للدور الرائد الذى يقومون به .

٣ - العلاقة المتبادلة بين المديرين :

تدل النتائج المعروضة في الجدول رقم (٨) على أن العلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على السلوك الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية . وتعتبر هذه العلاقة ثالث المتغيرات تأثيراً إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٦٩) ، ونسبة التأثير ما يقارب (٣٤,٧٪) . وهذا يؤكد عدم قبول الفرض الثاني لهذه الدراسة ، حيث تشير النتائج إلى التأثير الإيجابي للعلاقة المتبادلة بين المديرين على السلوك الابتكاري لديهم . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Amabile (1988) ودراسة Dunegan et al. (1992) التي بينت أهمية العلاقات السائدة بين الزملاء في العمل في تحديدهم لمناخ العمل الذي يعزز ويشجع الابتكار . لكنها لا تتفق مع النتائج الخاصة بدراسة Scott and Bruce (1994) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير لعلاقة الفرد مع زملائه في العمل والسلوك الابتكاري لديه . ولعل هذا الاختلاف مع نتائج Scott and Bruce (1994) قد يعود إلى اختلاف نوع العلاقة التي قد تسود بين المديرين عنها بين الموظفين ، حيث قد يكون الموظفون أشد تنافساً في إظهار الإمكانيات الذاتية لنيل رضا المدير وتقديره مما يؤثر على روح التعاون السائدة بينهم وبالتالي الإمكانيات الابتكارية لديهم . أو قد يكون بسبب العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع السعودي وما تتصف به من الود المتبادل والعلاقة الحميمة ، التي تعكس شخصية الأفراد واحتياجاتهم وطموحاتهم ، وتعصد التفاعل بينهم ، وتسهل تبادل الآراء والمعلومات ، وتدعم الابتكار وتقويه ، وتحقق احتياجاتهم المعنوية في العمل .

٤ - أسلوب المدير في حل المشكلات :

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية بين أسلوب المدير النمطي في حل المشكلات والسلوك الابتكاري للمدير ، إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (-٤,٣١) وكانت نسبة تأثير هذا المتغير على السلوك الابتكاري (٣٩,٥٪) ، أما بالنسبة لأثر أسلوب المدير الحدسي في حل المشكلات على السلوك الابتكاري لدى المديرين ، فلم تظهر النتائج الإحصائية دلالة هذا الأثر إحصائياً عند مستوى معنوية (٥٪) ، لكن هذا الأثر كان له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٠٪) ، كما أن نسبة تأثيره على السلوك الإداري الابتكاري كانت تعادل (١٤,٩٪) . وبهذا تم قبول

الفرض الرابع لهذه الدراسة لعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الأسلوب الحدسى فى اتخاذ القرار على السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين ، أما الفرض الخامس فقد تم رفضه بسبب وجود تأثير سلبى للأسلوب النمطى فى حل المشكلات الإدارية على السلوك الابتكارى لدى المديرين . وتتفق هذه النتائج مع دراسة Scott and Bruce (1994) بالنسبة للأسلوبين المتبعين فى حل المشكلات .

ونستطيع القول إن اتباع المدير للأسلوب النمطى التقليدى فى حل المشكلات الذى يجعله يتقيد بالإجراءات ولا يخرج عن نطاق المؤلف ، ويدفعه لتبنى الحلول السابقة لمشاكل العمل ، دون أن يساهم كثيراً فى تجاوز الحدود المرسومة ، لن يكون له دور فعال فى تقديم الأفكار الخلاقة واستخدام أساليب العمل الجديدة وتبنيها . أما الأسلوب الحدسى فيفترض أن يكون له دور واضح فى السلوك الابتكارى لدى المدير باعتبار أنه يمثل نمط توليد الأفكار الجديدة لديه ، وتبنى التغيير فى تعامله مع المشكلات ، وتطبيق أساليب مبتكرة تحل مكان الأساليب المألوفة لديه ، مع الإشارة إلى أن الدراسة الحالية لم تبين أثر النمط الحدسى فى حل المشكلات على السلوك الابتكارى لدى المدير بشكل واضح وملاموس . ولعل هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى أن المديرين فى البنوك التجارية يتعاملون بتحفظ مع مشكلات العمل ، وبالتالي ينظرون إلى الطرق والحلول الجديدة بشيء من الحذر والتردد فى استخدامها ، وقد يفضلون الحلول المعروفة البعيدة عن المخاطرة .

وللتعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة السابقة وبين كل متغير من متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، فقد تم إيجاد معاملات الارتباط الموضحة فى الجدول التالى رقم (٩) :

الجدول رقم (٩) : معاملات الارتباط بين متغيرات السلوك الإداري
الابتكاري وبين كل من : مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ،
العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وأساليب حل المشكلات الإدارية

المتغيرات	اتخاذ القرارات	القابلية للتغير	روح المجازفة	سعة الاتصالات	تشجيع الابتكار
- مناخ العمل .	a ٠,٦١٢	a ٠,٤٢	b ٠,٣٠٢	a ٠,٥٣٣	a ٠,٦٤٣
- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	a ٠,٥٩٤	a ٠,٥٠٨	b ٠,٣٠٥	a ٠,٤٨٣	a ٠,٥٣١
- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	a ٠,٤٨٢	a ٠,٤٢١	b ٠,٢٩٣	a ٠,٤٥١	a ٠,٤٨٧
- النمط الحدسي في حل المشكلات .	b ٠,٢٩٥	c ٠,٢٣٨	c ٠,١٩٦	c ٠,١٩٨	c ٠,٢٤٩
- النمط التقليدي في حل المشكلات .	٠,١٨٦	a ٠,٤٥١-	a ٠,٤٦٥-	٠,١٨٣	b ٠,٣١٨-

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١ % b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ١ % c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥ %

إن النتائج المعروضة في الجدول (٩) تبين أن جميع العلاقات بين متغيرات السلوك الإداري الابتكاري وبين المتغيرات الأخرى هي علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية فيما عدا علاقة الأسلوب النمطي في حل المشكلات ، فقد كان ذا علاقة سلبية مع القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وتشجيع الابتكار ، ولم يكن له علاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير اتخاذ القرارات ، وسعة الاتصالات .

وللتأكيد على درجة تأثير المتغيرات المستقلة السابقة على كل متغير من متغيرات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين ، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد الموضح في الجدول رقم (١٠) .

الجدول (١٠) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على كل متغير من متغيرات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين

تشجيع الابتكار				سعة الاتصالات				روح المجازفة				القابلية للتغير				اتخاذ القرارات				متغيرات السلوك الإداري الابتكاري	
معامل التحديد الجزئي	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معامل التحديد الجزئي	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معامل التحديد الجزئي	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معامل التحديد الجزئي	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	معامل التحديد الجزئي	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	متغيرات المستقلة	
0.361	3.578	1.108	0.387	0.383	2.856	0.082	0.236	0.189	2.01	0.114	0.239	0.266	2.775	0.078	0.219	3.344	2.97	0.128	0.381	مناخ العمل .	
	a			a				b					a	9			a	4			
0.296	2.93	0.122	0.358	0.325	2.501	0.081	0.202	0.157	1.971	0.141	0.278	0.235	2.201	0.091	0.202	0.322	2.55	0.077	0.197	العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	
	a			b				b					b				b	3			
0.205	2.25	0.116	0.261	0.194	2.17	0.102	0.222	0.138	1.962	0.121	0.239	0.157	1.97	0.09	0.178	0.210	2.09	0.097	0.203	العلاقة المتبادلة بين المديرين .	
	b			b				b					b				b				
0.058	1.76	0.523	0.921	0.028	0.802	0.258	0.207	0.031	1.305	0.201	0.263	0.053	1.72	0.084	0.145	0.082	1.99	0.186	0.371	الأسلوب الهندسي في حل المشكلات .	
	c												c				b				
0.161	-1.98	0.382	-0.756	0.031	1.45	0.115	0.166	0.192	-2.17	0.398	-0.867	0.231	-2.2	0.0879	-0.193	0.033	1.54	0.080	0.124	الأسلوب النمطي في حل المشكلات .	
	b							b					b					6	2		
Fa = 9.52 R ² = 0.368				Fa = 9.052 R ² = 0.351				Fa = 3.21 R ² = 0.198				Fa = 4.51 R ² = 0.269				Fa = 9.78 R ² = 0.38				التأثير الإجمالي	

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 10% / b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 5% / c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 1% /

وتشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (١٠) إلى أن المتغيرات المستقلة الخمسة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كل متغير من متغيرات السلوك الإداري الابتكاري الخمسة كما تشير قيم (F) لذلك . أما نسبة التأثير في متغيرات السلوك الإداري الابتكاري التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة فقد تراوحت قيمتها ما بين (٣٨٪) بالنسبة لاتخاذ القرارات إلى (١٩,٨٪) بالنسبة للقابلية للتغيير . وتشير قيم (t) في هذا الجدول إلى التالي :

١ - أن المتغيرات الأربعة الأولى لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على متغير اتخاذ القرارات ، كما تراوحت نسبة التأثير تبعاً لقيمة معامل التحديد الجزئي ما بين ٢٤,٤٪ إلى ٨,٢٪ . أما الأسلوب النمطي في حل المشكلات فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على اتخاذ القرارات .

٢ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على متغير القابلية للتغيير ، وتراوح تأثيرها بين (٢٦,٦٪) إلى (١٥,٧٪) . وكان للأسلوب النمطي في حل المشكلات تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على القابلية للتغيير مع نسبة تأثير (٢٣,١٪) ، أما الأسلوب الحدسي في حل المشكلات فلم يكن له تأثير يذكر على القابلية للتغيير .

٣ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على متغير روح المجازفة مع نسبة تباين لهذا التأثير تراوحت بين (١٨,٩٪) إلى ١٣,٨٪ تبعاً لقيمة معامل التحديد الجزئي . أما بالنسبة إلى متغير الأسلوب النمطي في حل المشكلات فكان له تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على روح المجازفة مع نسبة تأثير بلغت (١٩,٢٪) ، ولم يكن للأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار أي تأثير ذي دلالة إحصائية .

٤ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على متغير سعة الاتصالات ، وقد تراوحت نسبة التباين لهذا التأثير تبعاً لقيمة معامل التحديد الجزئي بين (٣٨,٣٪) إلى (١٩,٤٪) . أما كل من متغير الأسلوب الحدسي والأسلوب النمطي في حل المشكلات ، فلم تظهر نتائج التحليل أي تأثير لهما بدلالة إحصائية تذكر .

هـ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على متغير تشجيع الابتكار ، مع نسبة تباين لهذا التأثير تراوحت بين (١, ٣٦٪) إلى (٥, ٢٠٪) . ولم تظهر النتائج أى تأثير لمتغير الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات على تشجيع الابتكار ، لكنها بينت وجود تأثير سلبى ذو دلالة إحصائية لمتغير الأسلوب النمطى فى حل المشكلات على تشجيع الابتكار .

ويمكن تلخيص النتائج السابقة بحيث يظهر تأثير كل متغير مستقل على متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى وفق التالى :

أ - يتأثر مستوى السلوك الإدارى الابتكارى ، المتعلق باتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع بصورة إيجابية مع توفر مناخ العمل الملائم ، والعلاقة الجيدة مع المدير الأعلى ، والعلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل التى يسودها التعاون والانسجام .

ب - يرتفع مستوى السلوك الإدارى الابتكارى المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسى فى حل مشكلات العمل ، لكن القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الابتكار لا يبدو أنها تتأثر بدلالة إحصائية عند استخدام الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .

ج - ينخفض مستوى السلوك الابتكارى بالنسبة إلى القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وتشجيع الابتكار عند استخدام الأسلوب النمطى فى حل مشكلات العمل ، لكن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا يبدو أنها تتأثر بدلالة إحصائية عند استخدام الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .

أما بالنسبة لاختلاف مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، باختلاف بعض خصائصهم الشخصية ، فقد تم إجراء تحليل التباين لمعرفة مدى اختلاف مستوى السلوك الابتكارى باختلاف مستوى التأهيل العلمى للمدير ، كذلك خبرته فى العمل البنكى . ويبين الجدول رقم (١١) والجدول رقم (١٢) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (١١) : اختلاف السلوك الإداري الابتكاري للمديرين باختلاف المستوى التعليمي

مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	درجات الحرية	F.v.	F.p.
ما بين الأعمدة	٨٠,٢٢	٢,٠٠٧	٤	٥,٨٣	٠,٠٠٠٢
بسبب الخطأ التجريبي	٧٢,٢٩	٠,٣٤٤	٢١٠		
الإجمالي	٨٠,٢٢		٢١٤		

تبين نتائج اختبار (F) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١, ٠٪) للفروق بين مستويات السلوك الإداري الابتكاري تبعاً لاختلاف مستوى التأهيل العلمي للمديرين . وعند مقارنة الأوساط الحسابية لمستوى السلوك الإداري الابتكاري للمديرين تبعاً للمستوى التعليمي ، المعبر عنها في الجدول رقم (١٢) ، نرى أنه يتجه للتزايد مع ازدياد مستوى التأهيل التعليمي للمديرين . وبذلك تم رفض الفرض السادس في هذه الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى اختلاف مستوى السلوك الابتكاري لدى المديرين باختلاف مستوى التأهيل العلمي لديهم . ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى التأهيل التعليمي للمديرين خاصة التأهيل ما فوق الجامعي ، قد يصقل مهارات الفرد في النقاش والحوار والتفاعل والتعبير عن وجهات النظر المختلفة ، كما ينمي فيه القدرات التحليلية والمنطقية وربط السبب بالنتيجة ، مما يشجعه على طرح الجديد من الأفكار والمقترحات ويقوى فيه القدرة على الابتكار . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : همام ، عبدالقادر ، ودراسة (سكوت وبروس) .

الجدول رقم (١٢) : متوسط السلوك الابتكاري للمديرين تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	شهادة الثانوية العامة	أخرى (الدبلوم)	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه
متوسط السلوك الابتكاري لدى المديرين	٢,٨٩	٣,٢٩	٣,٤٢	٤,١٣	٤,٢٢

وتوضح قيمة (F) فى الجدول رقم (١٢) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١,٠٪) للفروق من بين مستويات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين تبعاً لمستوى خبرة المدير . وتدل الأوساط الحسابية لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى تبعاً لمستوى خبرة المديرين الموجودة فى الجدول رقم (١٤) ، أن السلوك الابتكارى يتميز بارتفاعه مع ارتفاع مستوى الخبرة لدى المديرين ، مما يؤدي إلى رفض الفرض السابع لهذه الدراسة ، حيث تبين اختلاف مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف فترة خبرتهم فى العمل البنكى . ولعل هذه النتيجة يمكن تحليلها بأنه كلما ازدادت خبرة المدير العملية ارتقى مستوى الابتكار لديه فى توليد الأفكار الجديدة والطرق المبتكرة التى تختلف عما تعود الآخرون استخدامه . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالقادر .

الجدول رقم (١٣) : اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف مستوى الخبرة فى العمل البنكى

مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	درجات الحرية	F.v.	F.p.
ما بين الأعمدة	١١,٠٠٣	٢,٧٥٣	٣	٨,٣٤	٠,٠٠٠١
بسبب الخطأ التجريبى	٦٩,٣١٢	٠,٣٣	٢١١		
الإجمالى	٨٠,٣٢٥		٢١٤		

الجدول رقم (١٤) : متوسط السلوك الابتكارى للمديرين تبعاً لعدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى

عدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠	١٠ إلى أقل من ١٥	١٥ سنة فأكثر
متوسط السلوك الابتكارى لدى المديرين	٢,٩٧	٣,٤٤	٣,٩١	٤,٠٢

وعند سؤال أفراد العينة عن نوعية المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لديهم ، استجاب (٥٩٪) من مفردات العينة لهذا السؤال ، وتم الحصول على الآراء التالية بعد فرزها وتبويبها تبعاً لدرجة التشابه فيما بينها ، ثم تبعاً لدرجة أهميتها ، ونسب الإجابات لكل منها من مجموع مفردات العينة التي ساهمت في إعطاء آرائها حول معوقات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية :

- ١ - قلة خبرة الموظفين وعدم توفر البرامج التدريبية التطويرية "الموجهة" في المراكز المتخصصة التي تشجع على التفكير بعقلية الفرد المحترف والمبدع بنسبة (٤٨٪) .
- ٢ - التقيد أحياناً بالبيروقراطية التي تركز اتباع التسلسل والروتين الوظيفي وبالتالي صعوبة الاستجابة للأفكار الجديدة التي لا تتفق مع أسلوب العمل الحالي ، وافتقار العمل إلى التنظيم والتنسيق ، والكادر الوظيفي المناسب الذي يرغب في التجديد والتطوير ، بالإضافة إلى الوقت الكبير الذي تتطلبه المقترحات والأفكار المبتكرة الجديدة للموافقة عليها وإعطائها الاهتمام الكافي ، وتعرضها للإجراءات غير المرنة عند التطبيق بنسبة (٤٣٪) .
- ٣ - قلة المخصصات المالية الموجودة لدعم الأفكار الجديدة وطرق العمل المبتكرة والمتطورة ، والتقنيات الحديثة بنسبة (٤١٪) .
- ٤ - ضغوط العمل المتواصلة ، وكثرة الواجبات ، والوقت الضائع في متابعة مشاكل الإدارات الأخرى ، وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات ، مما لا يترك الوقت الكافي للتركيز على ما هو مبتكر وجديد ليتم تقديمه أو تبنيه بنسبة (٣٥٪) .
- ٥ - صعوبة اتخاذ القرار الإداري ، بسبب نقص المعلومات وعدم توفرها بالسرعة المطلوبة ، بالإضافة إلى وجود المركزية ، تصلب المدير المباشر ، وعدم الاستماع إلى الرأي الآخر ، مما يؤدي إلى التأخير والمخاطرة في تنفيذ بعض القرارات ، ويثبط القدرة على الابتكار بنسبة (٣١٪) .
- ٦ - غياب عامل التحفيز المناسب والتشجيع للإبتكار ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية ، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي ، وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بنسبة (٢٦٪) .

- ٧ - الصلاحيات المقيدة للمدير فى مجال تقدير وتقييم الموظفين ، وضعف القواعد والأسس السليمة لهذا التقييم بصورة دورية وجيدة بنسبة (٢٤٪) .
- ٨ - الخوف من الفهم الخاطئ من قبل الإدارة العليا للاقتراحات والأفكار الجديدة وعدم تقبلها واقتناعها بالمرئود المالى ولطرق العمل الجديدة ، وبالتالى عدم إعطاء الوقت والفرصة لتنفيذ الفكرة من قبل الإدارة العليا مما يؤدى إلى قتل الفكرة قبل التطبيق بنسبة (٢٣٪) .
- ٩ - عدم العمل كفريق ، وعدم إقامة العلاقات الصريحة بين الزملاء فى العمل وبينهم وبين المدير المباشر وغياب العلاقات الشخصية خارج العمل بنسبة (٢٠٪) .
- ١٠ - وجود فروق فى فرص التدريب والتطوير ، وفروق فى الدخول والحوافز ، مما ينعكس على إنتاجية الأفراد ورغبتهم فى تقديم الجديد أو تطبيقه بنسبة (١٨٪) .

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً - عرض نتائج الدراسة :

حاولت هذه الدراسة تحديد أثر مناخ العمل ، والعلاقة المتبادلة بين المديرين ، والعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وكذلك أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المديرون على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة لديهم ، وسعة اتصالاتهم ، وكذلك تشجيعهم للابتكار .

١ - وجدت الدراسة أن مناخ العمل الذى يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً ، ثم علاقة المدير مع مديره الأعلى حين يقدم له الدعم المناسب ويزوده بالمعلومات المطلوبة ويمضى الوقت فى الاستماع إلى آرائه وأفكاره ، بالإضافة إلى العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل بما فيها من تفهم وتعاون وتعاقد ، كلها تساهم فى تدعيم وتعزيز السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية .

٢ - كما وجدت الدراسة أن استخدام الأسلوب الحدسى فى حل مشكلات العمل لم يساهم فى التأثير على السلوك الابتكارى لدى المديرين ودعمه . كما أن أسلوب المدير التقليدى فى التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة ، يساهم فى تثبيط السلوك الابتكارى لديه وإعاقته . ولا بد من التعليق أن المدير ذا السلوك الابتكارى ربما هو ذلك المدير الذى يستخدم الأسلوب الابتكارى المناسب للتعامل مع المشكلة تبعاً للموقف وأبعاد المشكلة نفسها .

٣ - كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الابتكارى لدى المديرين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف مستوى التأهيل العلمى ومستوى الخبرة ، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمى والخبرة فى العمل البنكى .

ثانياً - التوصيات :

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الخاصة بفروض الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات التالية :

١ - العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب الموجود فى البنوك التجارية حالياً والذي بلغت نسبة تأثيره على السلوك الإدارى الابتكارى (٥١,٨٪) ؛ وذلك لزيادة قدرته على احتضان السلوك الابتكارى ودعمه ، من خلال دعم المبتكرين وتحفيزهم ، وتبنى أفكارهم ، وتكليفهم بأعمال تظهر التحديات الفكرية لديهم ، وتشحذ روح الإبداع عندهم ، وتنمى الشعور بالثقة لديهم ويقدراتهم وطاقاتهم الكامنة . كما تشجعهم بالخروج عما هو مألوف من تفكير نمطى محدد ، إلى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد ، والتغيير والتطوير فى أساليب العمل وطرقه وإجراءاته .

٢ - التركيز على دور القيادات العليا فى البنوك التجارية بدعم السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين الذى بلغ تأثيره فى هذه الدراسة (٤٩,١٪) . وذلك بزيادة الاهتمام بتزويد المديرين فى مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المتعلقة بمجريات العمل والمشاكل والتغيرات المحيطة به ، وإعطائهم الفرصة الكافية للمشاركة فى صنع القرارات ، ورسم السياسات ، وتركيز روح المبادرة والتجديد ، وتقديم الدعم والمساندة لهم والتغذية العكسية الفورية لاقتراحاتهم المتميزة المبتكرة ، واستخدام النقد البناء فى تقييم إنجازاتهم ، والاهتمام بمرئياتهم وتصوراتهم للحلول التى يمكن اتباعها للتعامل مع مشاكل العمل المختلفة .

٣ - لقد بينت الدراسة أن العلاقات الجماعية بين المديرين فى العمل قد برزت كعامل مساعد للسلوك الابتكارى وتؤثر فيه بنسبة (٣٤,٧٪) . وهذا ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بإطار العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونة المنظمة التى تؤدى إلى تبادل المعلومات والآراء وإثراؤها بأفكار جديدة ، حيث يتوسع منظور الرؤية الفردية للأمور ، وتتكامل المعارف والخبرات وتتطور وتتعدد ، وبالتالي التعامل مع المشاكل والمتغيرات المعقدة وتحقيق نتائج إبداعية فى معالجتها . وهذا يتطلب مراعاة بناء الجماعة ، أو التركيز على فرق العمل التى قد تشكل وسطاً مهماً لتوزيع المهمات وتبادل المسؤوليات وتكاملها ، ووجود مجال للحوار والتفاعل المبني على الصراحة ، والحرية فى مناقشة الأفكار وتأييدها أو معارضتها . حيث قد تؤدى فى النهاية إلى توقد الذهن بأفكار وطرق جديدة فى العمل ، لم تكن لتظهر دون التفاعل الجماعى ، خاصة عندما يسود الشعور لدى كل فرد فى الفريق بأهمية الجماعة التى يعمل ضمنها بالنسبة له ، وبأهمية تقديرها لآرائه ومقترحاته .

٤ - لقد أكدت نتائج الدراسة أن الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات الإدارية يؤثر على السلوك الابتكارى لدى المديرين بنسبة (٩, ١٤٪) إلا أن هذا التأثير لم يكن له دلالة إحصائية . لذلك يفضل تشجيع ودعم استخدام الأساليب العلمية الحديثة غير التقليدية فى التعامل مع المشكلات المتعددة التى تساهم فى تحفيز الفكر وإيجاد روح الإبداع، وتؤدى إلى تدريب التفكير لدى المدير ليكون أكثر مرونة وطلاقة عند التعامل مع مشاكل العمل . حيث يتمكن من النظر إليها بشكل شامل ويتقصى أبعادها وأسبابها الكامنة خارج حدود ما هو معروف وما هو مباشر ليخرج بحلول واقتراحات جديدة وغير عادية تساهم فى حل المشكلة بطريقة مبتكرة فريدة . وهذا يتطلب ضرورة تعليم المديرين ، وتدريبهم عن طريق المشاركة فى المؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات التى تتناول موضوعات متنوعة يقدمها المفكرون والكتاب والباحثون ، تنمى لديهم المعرفة بأفكار وأساليب جديدة ، قد تتأصل لديهم من خلال النقاش والحوار والمشاركة ، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب التى تشجع على الإبداع كأسلوب العصف الذهنى وغيره من أساليب اتخاذ القرارات الإدارية .

٥ - ضرورة أن تأخذ المناهج التعليمية فى مختلف مراحل التعليم بأهمية التفكير والحوار والنقاش ، وإبداء الآراء وتبادل وجهات النظر ، وتركز فى العملية التعليمية على تنمية مهارات التحليل والربط بين المتغيرات والتخيل والابتكار لدى الأجيال الجديدة ؛ وذلك لتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار غير المألوفة والمبدعة . وهذا يتطلب إعادة النظر فى سياسات ومناهج وطرق التعليم لدفعها نحو التغيير المطلوب .

٦ - تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية اختيار المديرين فى البنوك التجارية من الأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية وخبرات طويلة فى مجال العمل البنكى . حيث إن ازدياد درجة التأهيل العلمى والخبرة فى مجال العمل الإدارى البنكى بعوامله ومتغيراته المختلفة ، تصقل قدرات المديرين التحليلية ، وإمكاناتهم الإبداعية فى التعامل مع مشاكل العمل ، وفى التكيف مع التغيرات التى تحصل فى بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وتبنى الأفكار وطرق العمل الجديدة تبعاً لذلك ، كما تزيد من مهارات الاتصال لديهم وإيجاد بيئة مناسبة تحتضن السلوك الابتكارى وتدعمه .

٧ - بما أن مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين يميل لأن يكون أعلى من المتوسط بقليل ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابى لمتغير السلوك الابتكارى لدى المديرين ما يعادل (٣, ٥٨) ، فلا بد من إعطاء الاهتمام الملائم لرفع هذا المستوى وزيادته . وهذا يتطلب العمل على التخفيف من معظم معوقات السلوك الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية التى تقدم بها بعض أفراد العينة ، وذلك فى محاولة للتخفيف من آثارها والتخلص منها بقدر الإمكان . ولهذا يفضل أن تعمل الإدارة العليا فى البنوك التجارية على تشجيع المديرين المنتجين والمبدعين وتحسين روح المنافسة بينهم ، وتخفيف ضغوط العمل التى يعانون منها ، وتزويدهم بالصلاحيات الكافية ، بالإضافة إلى إيجاد العلاقات الإنسانية الناجحة والاحترام المتبادل بين الأفراد وتشجيع العمل الجماعى ، ومحاولة التخلص من البيروقراطية ، كذلك تقديم الدورات التدريبية المتخصصة التى تنمى خبرة المديرين ، وتأمين الأجهزة الحديثة والموارد اللازمة لذلك .

٨ - بما أن دراسة السلوك الابتكارى لدى المديرين أو الأفراد فى بيئة العمل الطبيعية تعتبر من الدراسات المعقدة والصعبة ؛ لأن المعايير المستخدمة فيها غالباً ما يصعب قياسها بدقة ، باعتبارها تعتمد على التقدير الشخصى لأفراد العينة . وباعتبار أن البنوك التجارية مثل العديد من المنشآت التى تعمل فى بيئة تنافسية متزايدة ، يصبح السلوك الابتكارى فيها جزءاً ضرورياً للعمل المصرفى ، الذى لا بد أن ينال الاهتمام المتزايد والدراسة المكثفة . لذلك ينصح بإجراء مثل هذه الدراسة مستقبلاً لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة الواردة فى هذه الدراسة على السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين ، لكن ضمن منظور تفاعلى يبحث فى مدى تأثير هذه المتغيرات ، ثم تأثير التفاعل الموجود بينها على السلوك الابتكارى .

٩ - دراسة دور التأثير المشترك للأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل مشكلات العمل على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين تبعاً لظروف الموقف الذى يتطلبه حل المشكلة .

١٠ - دراسة أثر بعض المتغيرات الأخرى على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، مثل نوع الوظيفة ، والتسهيلات المادية الموجودة فى بيئة العمل ، وتأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية على تشجيع ودعم السلوك الابتكارى .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١ - الحقباني ، تركى بن عبدالرحمن بن سعد (١٤١٨هـ) . أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإدارى . دراسة استطلاعية للموظفين العاملين فى الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض فى المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية .
- ٢ - حنورة ، مصرى (١٩٩٥م) . «السلوك الإبداعى . مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية» . بحوث ودراسات ، العدد الثالث عشر ، السنة الخامسة ، ص ص (٤٦ - ٤٢) .
- ٣ - زياب ، عدنان تايه ؛ عباس نعمة خضير ، وفلاح تايه زياب (١٩٩٥م) . «التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادى والتركيب التنظيمى وأثره فى الإبداع» . المجلة العربية للإدارة ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، ص ص (٨٩ - ١٤١) .
- ٤ - زناتى ، محمد (١٩٩٤م) . «أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكارى للمرؤوسين» . دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية . مجلة كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، السنة ١٤ ، ص ص (١٣٥ - ١٧٠) .
- ٥ - سويف ، مصطفى (١٩٧٥م) . مقدمة لعلم النفس الاجتماعى ، القاهرة ، دار المعارف .
- ٦ - شهاب ، على محمد (١٩٨٢م) . السلوك الإنسانى فى التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربى .
- ٧ - الشنوانى ، صلاح (١٩٨٣م) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل أهداف ، القاهرة ، مؤسسة شباب الجامعة .
- ٨ - صقر ، هدى (١٩٩٣م) . «معوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين» . مجلة الإدارة ، القاهرة ، المجلد ٢٦ ، العدد (٢) ، ص ص (٦ - ٣٣) .
- ٩ - عبدالقادر ، محمد عبدالقادر (١٩٨٨م) . «العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير» . المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المنصورة ، المجلد ١٢ ، العدد (٥) ، ص ص (٥٥ - ١٠٤) .
- ١٠ - عبدالوهاب ، على (١٤٠٠هـ) . «القدرات الإبداعية للعاملين» . مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٢٥) ، ص ص (٣٧ - ٤٩) .

- ١١ - عساف ، عبدالمعطي (١٩٩٥م) . «معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة» . مجلة الإداري ، مسقط ، السنة ١٧ ، العدد (٦٢) ، ص ص (٢٩ - ٥٤) .
- ١٢ - محجوب ، سر الختم . الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي . الإدارة العامة والإصطلاح الإداري في الوطن العربي . المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٨٦م .
- ١٣ - مخامرة ، محسن ، وأميمة دهان (١٩٨٨م) . «العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية» . مجلة دراسات ، عمان المجلد ١٥ ، العدد (٢) ، ص ص (١٥١ - ١٧٤) .
- ١٤ - مصطفى ، أسامة (١٩٩٠م) . «مدى توافق الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية» . المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المنصورة ، المجلد ١٤ ، العدد (٢) .
- ١٥ - النمر ، سعود محمد (١٩٩٢م) . «الإبداع الإداري . دراسة سلوكية» . مجلة المدير العربي ، القاهرة ، العدد (١١٧) ، ص ص (٦٠ - ٧١) .
- ١٦ - همام ، عبدالقادر (١٩٩٣) . «دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية» . مجلة الإدارة ، المجلد (٢٠) ، العدد (٣) ، ص ص (٦ - ١٧) .
- ١٧ - همشري ، عمر (١٤١٥هـ) . «معيقات الإبداع لدى العاملين في المكاتب المتخصصة في الأردن» . مجلة دراسات العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، مجلد (٢١) ، عدد (٤) ، (١١٥ - ١٤٩) .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1 - Abbey, Augustus, and John W. Dickson(1983) . "R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors." **Academy of Management Journal**, vol. 26, No. 2: (405 - 431) .
- 2 - Amabile, Teresa M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior**, vol. 10: (123 - 167)
- 3 - Cooper, Carry L. (1974). **Behavioral Problems in Organizations**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, Inc., p.3 .
- 4 - Cummings, L. L. (1965). "Organizational Climate for Creativity." **Academy of Management Journal**, vol. 8,: 220-227.
- 5 - Daft, R. L. And S. W. Becker. (1978). **The Innovative Organization**. New York, Elsevier North - Holland, Inc., p. 4.

- 6 - Dunegan K. J.; P. Tierney, and D. Duchon. (1992) "Perception of an Innovative Climate : Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, and Leader Subordinate Exchange." **IEEE Transactions on Engineering Management**, vol. 39, No. 3, 227-235.
- 7 - Ettile, John E. And Robert D. O'Keefe. (1982). "Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations". **Journal of Management Studies**, vol. 19, No. 2, 163-182.
- 8 - Graen, G. And T. Scandura. (1987). Toward a psychology of Dyadic Organizing. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.) , **Research in Organizational Behavior**, vol. 9: 175-208.
- 9 - Gay, L. R. And P. L. Diebl.(1992). **Research Methods for Business and Management**. New York, Macmillan Publishing Company.
- 10- Hage, J. And R. Dewar. (1973). "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 18, 279-290 .
- 11- Jabri, M. (1991) "The Development of Conceptually Independent Subscales, in Measurement of modes of problem solving". **Educational and psychological Measurement**, " Vol. 51: 975-983 .
- 12- James L., James L. And D. Ashe. (1990). The Meaning of Organizations : The Role of Cognition and Values . In B. Schneider (Ed.) **Organizational Climate and Culture**: San Francisco, Jossey - Bass.
- 13- Jones, A. And L. James. (1979). "Psychological Climate : Dimension and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 23: 210-233 .
- 14- Kanter, R. (1988) "When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior**, vol. 10: 169-221.
- 15- Kimberly, R. J. And M. J. Evanisko. (1981). "Organizational Innovation : The Influence of Individual Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations." **Academy of Management Journal**, vol. 24: 689-713.
- 16- Kirton, M. "Adaptor and Innovators : A Description and Measure." **Journal of Applied psychology**, vol. 61, 1976 .
- 17- Knight, Kenneth E. (1967). "A Descriptive Model of the Intrafirm Innovation Process." **Journal of Business**, vol. 40: 478-495.
- 18- Mars, David. (1971). "The Role of the Middle Manager in Nurturing Creativity." **Journal of Creative Behavior**, vol. 5, No. 4: 270-278.
- 19- Mumford M. And S. Gustafson. "Creativity Syndrome : Integration, Application, and Innovation." **Psychological Bulletin**, vol. 103: 27.
- 20- Norman, R. (1971). "Organizational Innovativeness : Production and Reorientation." **Administrative Science Quarterly**, vol. 16, No. 2: 213-215.

- 21- Seers, A. "Team - Member Exchange Quality : A New Construct for Role - Making Research." **Organizational Behavior and Human Decision Process**, vol. 43, 1989 .
- 22- Siegel, S. M. And W. F. Kaemmerer . "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations." **Journal of Applied Psychology**, vol. 63, 1978 .
- 23- Woodman, R.; J. Sawyer ; and R. Griffin. "Toward a Theory of Organizational Creativity." **Academy of Management Review**, vol. 18, 1993 .

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢١ هـ
● أبريل ٢٠٠٠ م

مجلس الوكلاء فى المملكة العربية السعودية (١٣٥٠-١٣٧٣هـ / ١٩٣١-١٩٥٣م)

د. أحمد بن عبدالله بن باز *

المقدمة :

يعد مجلس الوكلاء من بين أهم المؤسسات السياسية التى تم إنشاؤها فى بداية بناء الدولة السياسى والدستورى والإدارى فى المملكة العربية السعودية. فقد لعب هذا المجلس دوراً حيوياً وهاماً من خلال مساهمته فى إرساء أسس نظام سياسى وإدارى حديث تجسدت من خلال المواضيع التى يناقشها، والقرارات التى اتخذها خلال فترة وجوده، والتى امتدت فيما بين عامى ١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ (١٩٣٢ - ١٩٥٣م) . وللدلالة على أهميته ودوره فإن كثيراً من الأنظمة التى سنتها الدولة - والتى لا زال البعض منها سارى المفعول حتى الوقت الحاضر - وبعض الأجهزة الحكومية التى تم إنشاؤها خلال فترة التأسيس والبناء ، يعود تاريخها إلى تلك الفترة .

ولكن هذه الأهمية لم يقابلها اهتمام من قبل الباحثين والدارسين طيلة العقود الماضية بهذه المؤسسة الهامة ، حيث لا توجد - حتى الوقت الحالى - دراسات علمية منشورة - فى حدود اطلاع وقراءة الباحث - تستقصى بصورة مفصلة ظروف إنشاء هذا المجلس ، ومن ثم دوره وفعاليته وموقعه فى النظام السياسى السعودى الحديث الذى بدأت تتشكل ملامحه - بصورة رئيسية - فى بداية العقد الخامس من القرن

* أستاذ مشارك بكلية الملك فهد الأمنية ، الرياض .

الرابع عشر الهجرى (منتصف العقد الثالث من القرن العشرين) . فالمصادر المنشورة عن المجلس - على ضبالتها - قد تناولت الموضوع بشكل مقتضب، كما جانب بعضها الصواب فيما توصلت إليه من استنتاجات .

فمن أوائل من تعرض للمجلس - ولكن بصورة موجزة - (الأستاذ فؤاد حمزة) ، الذى كتب عن شكل المجلس وارتباطه بالملك ، ومسؤولية الأعضاء ، والأجهزة التابعة له ، وذلك على ضوء نظامه الصادر عام ١٢٥٠هـ / ١٩٣١م . ونظراً لحدائثة المجلس ، فلم يتمكن المؤلف من تقديم أية معلومات عن دوره وفعاليته (حمزة ، ١٢٨٨هـ . أ : ٧٨-٧٩) .

وفى عام ١٢٨٥هـ / ١٩٦٥م ألقى الأستاذ (محمد توفيق صادق) الضوء على تشكيل وتنظيم وصلاحيات المجلس استناداً إلى نظامه الآنف الذكر، ولكنه لم يتطرق إلى التعديلات التى أدخلت على عمل وتنظيم المجلس بموجب نظامه الجديد الصادر عام ١٣٥٥هـ / ١٩٣٦م، والتغيرات التى طرأت بعد ذلك . وفى سياق نقاشه لصلاحيات واختصاصات المجلس ، استنتج أن قرارات المجلس ... « قابلة للتنفيذ دون أخذ موافقة الملك عليها ، وبذلك فمن هذه الناحية كانت سلطاته أقوى من سلطات مجلس الوزراء فى الوقت الحاضر ، إذ بإمكان مجلس الوكلاء أن يتخذ قراراته وينفذها فى أى أمر شاء ، إلا أن سلطاته اقتصرت على الحجاز فقط » (صادق ، ١٣٨٥هـ : ٤٧) .

وهذا الاستنتاج الذى توصل إليه الأستاذ صادق بخصوص صلاحيات المجلس غير صائب لأمرين :

أولهما : أن المجلس لا يتمتع بصلاحيات مطلقة فى إصدار جميع قراراته دون الرجوع إلى الملك فى بعض الأمور الهامة . فالمجلس يستمد سلطته من الملك ، وفى حالة حصول خلاف بين أعضاء المجلس على قرار صادر بالأكثرية فلرئيس المجلس - فى حالة ممارسته لوظيفته كنائب الملك فى الحجاز - أن يأمر بإنفاذ القرار إذا كان فى أمر خطير ، أما إذا كان فى أمر يمكن تأجيله لحين مراجعة الملك فعلى الرئيس تأجيل إنفاذ الأمر حتى يتم الرجوع إلى الملك (نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ ، المواد ٥ ، ٧-٨ ، ١٠-١١) .

والأمر الثانى : يتعلق بقصر سلطات المجلس على منطقة الحجاز فقط . فالحقيقة ، أنه لا يوجد نص نظامى يحدد صلاحيات واختصاصات المجلس بمنطقة جغرافية معينة

داخل المملكة، وإنما - كما يبدو - أن استنتاج المؤلف قد بُنى على تواجد المجلس ومعظم أجهزة الدولة في ذلك الوقت في منطقة الحجاز .

وفي بحث للأستاذ (على البهكلي) عن مجلس الوكلاء ، إضافة جيدة وقيمة لمعلومات لم ترد في مؤلف الأستاذ (محمد صادق) . فقد تناول البهكلي نظام المجلس الجديد لعام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م بالدراسة ، واستعرض أسماء ومناصب الذين شاركوا في عضوية المجلس (البهكلي ، ١٤٠٦هـ ، بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ١١-١٤) ، ولكنه أخطأ في استنتاجه - كما فعل الأستاذ صادق - حينما أورد أن سلطات المجلس اقتصرَت على منطقة الحجاز فقط (البهكلي ، ١٤٠٦) . وقد وقع في هذا الخطأ آخرون لأنهم استندوا إلى مؤلف الأستاذ محمد صادق (دحلان ، ١٤٠٩هـ ، الجهني ، ١٤٠٤هـ) .

أما (عبدالله الشهيل) ، فلم يتعرض في مؤلفه لتشكيل المجلس وعمله ، وإنما اقتصر على وصف الجهات التابعة للمجلس ، وخصوصاً ما يتعلق بالشؤون المالية والعسكرية ؛ لأن دراسته اقتصرَت على الأحداث الواقعة ما بين عامي ١٣٣٣-١٣٥١هـ/١٩١٥-١٩٣٢م . وهذا يعني أن الدراسة لم تشمل إلا سنة واحدة فقط من عمر المجلس وهي - بالطبع - غير كافية لتقييم المجلس (الشهيل ، ١٤٠٤هـ) . ولكن الكتابة عن المجلس ظلت قاصرة حتى في المؤلفات التي تناولت التطور السياسي والدستوري للمملكة إبان فترة وجود المجلس كما أسلفنا .

وفي عام ١٤١٤هـ/١٩٩٣م ألقى (إبراهيم العتيبي) مزيداً من الضوء - بخلاف من سبقوه - على مجلس الوكلاء بناء على ما توفر لديه من معلومات قيمة لم تكن في حوزة من سبقوه ، أو بالأحرى لم يبذلوا جهداً كبيراً كما فعل . فقد أوضح أن قرارات المجلس لم تقتصر على منطقة الحجاز فقط، وإنما شملت معظم مناطق المملكة (العتيبي ، ١٤١٤هـ) ، وبما أن تعرضه للمجلس كان ضمن دراسة أشمل لتنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز ، فقد كان موجزاً ، ولكنه في نفس الوقت ذو قيمة مقارنة بمن سبقوه (العتيبي ، ١٤١٤هـ) .

وبعد البحث والتقصي ، اتضح أن أسباب ندرة الدراسات حول هذا الموضوع مردها أن كل ما يتعلق بأنشطة وأعمال المجلس من قرارات ووثائق مودعة لدى محفوظات وزارة الداخلية بوصفها الجهة المسؤولة عن كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية

خلال فترة وجود المجلس . وقد تمكن معهد الإدارة العامة من تصوير ألفى وثيقة من أرشيف المجلس تم تصنيفها وتوفيرها للباحثين، ولكن الجزء الأكبر من وثائق المجلس لا يزال غير متوفر بسهولة لمن يرغب القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع، غير أن هذه الصعوبات لم تثن الباحث عن القيام بهذه الدراسة - بناء على ما توفر من معلومات - باعتبارها تشكل حافزاً ونقطة بداية لإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عندما يتوفر المزيد من المعلومات مستقبلاً .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من واقع عدم وجود دراسات كافية حول الموضوع ؛ وكذلك لتصحيح المفهوم الشائع - لدى البعض - عن محدودية صلاحيات مجلس الوكلاء على منطقة الحجاز فقط .

أهداف الدراسة :

انطلاقاً من أهمية هذه الدراسة ، فإنها تهدف إلى تحقيق الآتى :

- أولاً - إلقاء الضوء على نشأة وتطور الجهاز التنفيذي بالمملكة قبل نشأة المجلس .
- ثانياً - إبراز دور مجلس الوكلاء وصلاحياته فى النظام السياسى السعودى .
- ثالثاً - حث الباحثين والدارسين على القيام بالمزيد من الدراسات حول الموضوع .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب المسح المكتبى بالاعتماد على نظامى المجلس لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م ، وعام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م ، وما بحوزة قسم المحفوظات والوثائق الحكومية بمكتبة معهد الإدارة العامة بالرياض من قرارات اتخذها المجلس خلال الفترة (١٣٥٠ - ١٣٧٠هـ / ١٩٣٢ - ١٩٥١م) ، والبالغ عددها ألفى قرار . وبعد الاطلاع على هذه القرارات وتصنيفها إلى مواضيع ، تم اختيار (٢٠٪) من مجموع هذه القرارات البالغ (٢٠٠) ؛ بهدف دراستها لتمثل عينة من نشاط وصلاحيات المجلس فى الشؤون

الداخلية والخارجية ، كما تم الاعتماد على بعض المراجع التي تناولت بإيجاز نشأة وتكوين المجلس .

خطة الدراسة :

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة مباحث ، هي :

المبحث الأول : يتناول الجهاز التنفيذي للدولة خلال الفترة الممتدة بين عامي ١٣٤٥هـ - ١٣٥٠هـ .

المبحث الثاني : يتعرض لنشأة وتطور المجلس .

المبحث الثالث : يناقش تشكيل وتنظيم المجلس .

المبحث الرابع : يتناول بالتفصيل صلاحيات المجلس من خلال الاستشهاد بالعديد من القرارات التي اتخذها المجلس خلال عشرين عاماً في مواضيع متنوعة .

المبحث الخامس : يناقش العلاقة بين مجلسى الوكلاء والشورى .

المبحث الأول - الجهاز التنفيذي للدولة (١٣٤٥ - ١٣٥٠هـ) (١٩٢٦ - ١٩٣٢م) :

تمثل الهيكل التنظيمي للجهاز التنفيذي في المملكة - إبان مراحله الأولى - في ديوان النائب العام للملك عبدالعزيز في الحجاز الذي أنشئ بعد تعيين الأمير فيصل بن عبدالعزيز في منصب النائب العام في ٢٨/٦/١٣٤٤هـ (١٥/١١/١٩٢٥م) (أم القرى رقم (٥٥) في ٣٠/٦/١٣٤٤هـ) وعدد من الدوائر الحكومية . ويوجب هذا التعيين أصبح الأمير فيصل رئيساً للجهاز التنفيذي (الحكومة) ومرجعاً لكافة الدوائر الرسمية . وبناء على ذلك ، صدر أمر ملكي بتشكيل مجلس استشاري مكون من ثلاثة أعضاء ثم رفع العدد إلى خمسة من أجل تقديم المشورة للنائب العام (أم القرى رقم (٥٦) في ٨/٧/١٣٤٤هـ) ، ثم بعد ذلك أنشئت النيابة العامة ، فمجلس الوكلاء والأجهزة الحكومية التابعة لهما على اختلاف مستوياتها من الإدارات والوكلاء والمجالس التي مثلت في مجموعها بداية السلطة التنفيذية على أسس حديثة في المملكة العربية السعودية في تلك الحقبة .

النيابة العامة :

تولى النائب العام مسؤولية تصريف الشؤون الداخلية في الحجاز التي شملت قطاعات : الصحة والأمن والتعليم والمحاكم الشرعية والبلديات والبرق والبريد والحج وغيرها ، ونظراً للزيادة المطردة في عدد الأجهزة الحكومية ، تم في ١٣٤٥/٢/٢١ هـ إحداث جهاز إداري - برئاسة النائب العام - ارتبطت به هذه الإدارات ، وأطلق عليه مسمى النيابة العامة . وقد قامت النيابة العامة بتلقي جميع المكاتبات الواردة من مختلف الدوائر الحكومية والأفراد ، ثم عرضها على النائب العام ، وبعد اتخاذ الإجراءات اللازمة عليها تقوم بتبليغها إلى جهات الاختصاص .

وقد جاءت التعليمات الأساسية لتؤكد تعيين نائب عام للملك عبدالعزيز في الحجاز وإحداث إدارات جديدة ، وتعيين مديرين للأجهزة الحكومية كلما تطلب الأمر ذلك ، كما نصت على اعتبار النيابة العامة مرجعاً عاماً لجميع الدوائر الحكومية ، وإن كان كل واحد من مديري هذه الدوائر مسؤولاً أمامها عن تصريف شؤون إدارته ، والنيابة العامة مسؤولة أمام جلالة الملك (المادتان ٧-٨) من التعليمات الأساسية الحجازية لعام ١٣٤٥ هـ) . لذلك ، وتنفيذاً لبنود التعليمات الأساسية ، فقد أعيد تنظيم بعض الأجهزة التنفيذية لتشمل هيكلها الإدارية واختصاصاتها وصلاحياتها ومرجعيتها ، كما تم إحداث أجهزة أخرى . فمن جراء هذا التنظيم ، ارتبطت مديريات : الأمن العام والبرق والبريد والصحة والمالية والمعارف والبلديات والأجهزة المختصة بشؤون التجارة والزراعة والصناعة والمعادن ولجنة إدارة الحج والشؤون الإدارية والقنصلية بمديرية الخارجية ، وديوان المحاسبات بالنيابة العامة (المواد ١١-١٦ ، ٩ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٤٣) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥ هـ) .

وقد تكونت النيابة العامة من خمس شعب هي : شعبة التحرير ، وشعبة التسجيل ، وشعبة تبييض الأوراق ، وشعبة الأوراق ، وشعبة الترجمة (الأمر الملكي رقم ١/١٣/٢٧) في ١٣٤٩/٤/٥ هـ) . ونظراً لتشعب وكثرة المسؤوليات والأدوار التي كان يقوم بها النائب العام ، صدر أمر ملكي بتعيين معاونين له : أحدهما اختص بتلقي المعاملات الواردة من الديوان ووكالة المالية والمحاكم الشرعية ومجلس الشورى ، أما الآخر فاختص بالمعاملات الواردة من الأجهزة الحكومية الأخرى . وقد قاما بدراسة المعاملات التي ترد

إليهما - كل حسب اختصاصه - وعرض ملخص ما تحتويه كل معاملة على النائب العام لتقرير ما يراه (أم القرى رقم ٢٤٢ فى ٢٤/٢/١٣٥٠هـ) . كما تم تقسيم النيابة العامة إلى قسمين : قسم اختص بالنظر فى الشؤون المتعلقة بالأمور الداخلية ، والثانى بالنواحى الداخلية ضمن صلاحيات النائب العام بوصفه رئيساً للحكومة (المادتان ١٩-٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ) .

وبالرغم من أن نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م قد نص (المواد من ١٦-٢٠) على إلغاء النيابة العامة وتحويل مسماتها إلى وزارة الداخلية التى أنشئت بموجب هذا النظام ، وتقسيم أعمالها بين هذه الوزارة ورئاسة مجلس الوكلاء ، فإن الملاحظ أن النيابة العامة - كجهاز إدارى - لم يتم إلغاؤها بصورة عملية ، حيث استمرت تؤدى وظيفتها كديوان للنائب العام فى الحجاز مع الإشراف على الدوائر الحكومية هناك حتى تم إلغاؤها بصورة رسمية بعد صدور أمر ملكى فى عام ١٣٧٤هـ يقضى بتحويلها إلى ديوان لرئيس مجلس الوزراء .

ونظراً لقلة المعلومات المنشورة عن الدور الذى لعبته النيابة العامة فى عقدي الخمسينيات والستينيات الهجرية فقد حدث التباس حول بقائها وصلاحياتها، ولكن على ضوء ما توفر، فإنه يمكن الاستنتاج بأن المقصود بإلغاء النيابة العامة - كما ورد بنظام مجلس الوكلاء - هو حصر اختصاصاتها فى الإشراف على سير الأعمال بالأجهزة الحكومية والتنسيق فيما بينها وذلك بجانب عملها الأساسى كديوان للنائب العام ، أما رسم السياسة العامة للحكومة ، فمن اختصاص مجلس الوكلاء كما نص عليه نظامه .

وتنفيذاً لسياسة التطوير والإصلاح الإدارى التى تبنتها الحكومة ، تم إنشاء العديد من الإدارات والمجالس والهيئات المتعددة فى الفترة ما بين ١٣٤٥هـ - ١٣٥٠هـ ، إما تنفيذاً لبعض بنود التعليمات الأساسية ، وإما بمبادرة من الملك عبدالعزيز ؛ وذلك استجابة لمقتطلبات مرحلة التأسيس والبناء التى فرضت إنشاء بعض الأجهزة الحكومية التى لم تكن واردة ضمن بنود التعليمات الأساسية . ومن أهم تلك الأجهزة ما يلى :

أولاً - مديرية الشؤون الخارجية :

أبدى الملك عبدالعزيز بعد دخوله جدة عام ١٣٤٤هـ اهتماماً بالتمثيل الدبلوماسى مع الدول الأجنبية ، حيث تم إنشاء جهاز خاص يعنى بتنسيق هذه الأمور، أطلق عليه

مديرية الشؤون الخارجية ، وقد بينت التعليمات الأساسية ارتباط واختصاص وهيكل هذه المديرية ، حيث ارتبطت بالنيابة العامة من الناحيتين الإدارية والقنصلية ، أما ما يتعلق بصنع السياسة الخارجية فهي مرتبطة بشكل مباشر بالملك عبدالعزيز (المواد (١٧-١٩) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٥٠هـ) . وقد عين الأمير فيصل رئيساً لها ، وفي عام ١٣٤٩هـ تحولت المديرية إلى وزارة (أم القرى رقم (٣١٥) في ٢٩/٧/١٣٤٩هـ) .

ثانياً - مديرية المالية :

عقب صدور التعليمات الأساسية حولت الإدارة المالية التي أنشئت في مكة المكرمة بعد فترة قصيرة من دخول الملك عبدالعزيز إلى مديرية للمالية ، وقد تولت هذه الإدارة مسؤولية تنظيم واردات ومصروفات الدولة (المواد (٢٠-٢٢) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) ، وفي عام ١٣٤٧هـ تحولت المديرية إلى وكالة المالية (أم القرى رقم (١٩٥) في ٧/٤/١٣٤٧هـ) .

ثالثاً - ديوان المحاسبات :

نصت التعليمات الأساسية على تشكيل ديوان للمحاسبات في مكة المكرمة من رئيس وثلاثة أعضاء يعينهم الملك من نوى الخبرة والاختصاص في الشؤون المالية والحسابات. وقد اختص الديوان بالتفتيش على جميع الأجهزة الحكومية ذات الواردات، وتدقيق جميع المصاريف الحكومية طبقاً لنظام الميزانية العامة والنظم المالية الأخرى، واختص كذلك بالرقابة السابقة على جميع مصروفات خزينة الدولة (المواد ٤٣-٤٥ من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

رابعاً - المفتشية العامة :

تشكلت المفتشية العامة من المفتش العام الذي يرتبط بالملك وعدد من المفتشين في مناطق المملكة المختلفة ، واختصت المفتشية بإجراء المراقبة والتفتيش على جميع الدوائر الحكومية للتأكد من سير عملها وفق التعليمات والأنظمة ، الخاصة بها. وقد منح النظام كلاً من المفتش العام ومفتشى المناطق صلاحيات عديدة تتلخص فيما يلي :

٦. الإدارة العامة

أ - تفتيش دوائر الحكومة ومراقبتها فى كل الأوقات .

ب - توقيف المعاملات المخالفة للأنظمة والأوامر وتوقيف الموظفين المخالفين عن العمل بصورة مؤقتة وطلب محاكمتهم وإجراء التحقيقات اللازمة معهم .

ج - طلب تبديل أو عزل المأمورين « الموظفين » الذين تثبت عدم صلاحيتهم للعمل .

وأكد النظام على أن يقوم مفتشو المناطق بتقديم تقارير دورية إلى المفتش العام الذى يرفعها للملك. كما طالب النظام رؤساء الأجهزة الحكومية بالتعاون الكامل مع المفتش العام ومفتشى المناطق وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، والتقىد بالملاحظات التى يبدونها ضمن حدود الأنظمة والتعليمات (المواد ٤٦-٥٥) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

خامساً - هيئة المراقبة الإدارية :

أصدر الملك عبدالعزيز أمراً بإنشاء هيئة للمراقبة الإدارية تختص بإجراء التفتيش على أعمال الدوائر الحكومية المختلفة، وقد تشكلت هذه الهيئة من رئيس وثلاثة أعضاء (أم القرى رقم ٢٩٨) فى ٨/٢/١٣٤٩هـ) .

سادساً - لجنة التفتيش والإصلاح :

تكونت هذه اللجنة بأمر من الملك عبدالعزيز بغرض دراسة الجهاز الإدارى للدولة والتعرف على مواطن الضعف وتقديم تقرير مفصل يشتمل على ما تراه اللجنة من مقترحات بشأن معالجة القصور الإدارى . وتلخصت صلاحيتها فى الأمور الآتية :

١ - النظر فى جميع الشكاوى التى تقدم ضد أى إدارة أو موظف حكومى .

٢ - إجراء مسح ميدانى للأجهزة الحكومية القائمة ودراسة أحوالها ومن ثم إقرار ما يثبت بالتجربة صلاحيته، وإصلاح ما يدعو الحال إلى إصلاحه .

٣ - قبول آراء ومقترحات من الأفراد حول ما يجب اتخاذه من إصلاحات إدارية .

وقد تشكلت اللجنة من سبعة أعضاء وسكرتير (أم القرى رقم ١٣٣) فى ١/١/١٤١٦هـ) . ولكن بالرغم من صغر حجمها، إلا أنها قامت بدور فعال من خلال مساهمتها فى وضع القواعد الأساسية لجهاز إدارى حديث فى المملكة ، حيث إن بعضاً من الأجهزة

الحكومية والأنظمة التي برزت إلى حيز الوجود بعد عام ١٣٤٦هـ/١٩٢٧م كانت نتيجة مباشرة أو غير مباشرة لجهود وأعمال هذه اللجنة (موسى ، ١٤٠٥هـ) ، ونذكر منها على سبيل المثال ما يلي : الاقتراح بإنشاء مجلس تنفيذى ، مجلس المعارف (١٣٤٦هـ) ، نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ ، نظام البلديات ، تنظيم دائرة الشرطة ، وضع نظام خاص بتأديب الموظفين ، وضع نظام لتدريب المعلمين القائمين على رأس العمل على أصول التربية والتعليم (أم القرى الأرقام (١٣٧ ، ١٣٨ ، ١٣٩) فى ١/٢٩/١٣٢٧هـ ، ١٣٤٦/٢/٧هـ ، ١٣٤٦/٢/١٤هـ .

سابعاً - مديرية المعارف العمومية :

تأسست هذه المديرية فى عام ١٣٤٤هـ للإشراف على التعليم بالمنطقة الغربية ، وفى عام ١٣٤٦هـ صدر أمر ملكى بإنشاء مجلس للمعارف - بناء على توصية لجنة التفتيش والإصلاح تحت رئاسة مدير المعارف وعضوية ثمانية أعضاء : أربعة من كبار الموظفين ، والآخرين من نوى الخبرة والمعرفة بشؤون التربية والتعليم ، وقد تولى المجلس كل ما له علاقة بالتعليم ، من مدرسين وطلاب ومناهج دراسية ، كما اختص - كذلك بوضع ميزانية مديرية المعارف العمومية ، وفى عام ١٣٥٧هـ تولت المديرية الإشراف على التعليم بالمملكة (موسى ، ١٤٠٥هـ) .

ثامناً - مديرية الصحة والإسعاف :

فى عام ١٣٤٥هـ تم تحويل دائرة الصحة التى كانت موجودة فى مكة المكرمة عند دخول الملك عبدالعزيز الحجاز إلى مديرية الصحة والإسعاف وربطت بالنيابة العامة حتى عام ١٣٥٠هـ (السنيدي ، ١٤١٢هـ) . وقد تولت هذه المديرية تطوير المرافق الصحية بالمملكة فى حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وبالتدرج تطور الجهاز الإدارى للمديرية بحيث يتكون من الإدارة العامة وسبع مناطق صحية فى مختلف مناطق المملكة ، ضمت العديد من المستشفيات والمستوصفات وجهزت بالأطباء المختصين والأدوية والمستلزمات الطبية (شاكر ، ١٣٦٧هـ) .

تاسعاً - مديرية البرق والبريد :

تشكلت مديرية البرق والبريد فى عام ١٣٤٥هـ / ١٩٢٦م وارتبطت إدارياً بالنيابة العامة . وقد اهتمت المديرية منذ إنشائها بتطوير قطاع الاتصالات وتزويده بالمعدات الحديثة ، وتوسيع خدماتها تدريجياً لتشمل كافة مناطق المملكة ، وبعد إدخال خدمات الهاتف إلى المملكة أصبحت تعرف فيما بعد بمصلحة البرق والبريد والهاتف (شاكر ، ١٣٦٧هـ) .

عاشراً - لجنة إدارة الحج :

أنشئت اللجنة - طبقاً لما ورد بالتعليمات الأساسية - تحت رئاسة النائب العام وعضوية رؤساء الإدارات ذوات العلاقة بأمور الحج ، ومن بعض الأفراد الذين تم تعيينهم من قبل الملك عبدالعزيز ، وقد ارتبطت اللجنة بالنيابة العامة ، وبموجب النظام تمتعت اللجنة بصلاحيات واسعة فى كل ما يتعلق بشؤون الحج والحجاج واتخاذ ما يلزم من قرارات لتطوير مرافق الحج (المواد (١٤-١٦) من التعليمات الأساسية ١٣٤٥هـ) .

حادى عشر - البلديات :

خصص القسمان الثامن والتاسع من التعليمات الأساسية لشؤون البلديات، حيث نصا على تشكيل مجالس عمومية للبلديات فى كل من : مكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، وجدة وربطها إدارياً بالنيابة العامة ، وقد حددت المواد كيفية تشكيل هذه المجالس ، وشروط ومدة العضوية ، وصلاحياتها ، وأسلوب عملها ، كما نصت على أن تشكل فى كل دائرة دوائر البلديات تحت رئاسة أمينها لجنة مؤلفة من مديرى شعبها المختلفة لتطبيق قرارات المجالس البلدية العمومية (المواد (٦٢-٧٩) من التعليمات الأساسية ١٣٤٥هـ) .

ثانى عشر - مديرية الأمن العام :

تعد مديرية الأمن العام من أقدم الأجهزة الحكومية التى أنشأتها الحكومة، ففي عام ١٣٤٤هـ صدر أمر ملكى بإنشاء مديرية للشرطة فى مكة المكرمة، ثم أعقب ذلك إقامة إدارات للشرطة فى مدن الحجاز الرئيسية «المدينة المنورة ، جدة ، الطائف» ثم تحولت إلى مديرية للأمن العام فى أواخر عام ١٣٤٤هـ، وقد أسندت إلى هذه المديرية جميع ما يتعلق بشؤون الأمن مثل : مكافحة الحرائق ، الجوازات ، الإقامة ، المباحث العامة ،

وغيرها من المهام الأمنية الأخرى ، وبعد صدور التعليمات الأساسية أصبحت المديرية مرتبطة بالنيابة العامة. وفى عام ١٣٤٩هـ صدر أمر ملكى بتوحيد جميع إدارات الشرطة وربطها بالمديرية ، ثم تلا ذلك إحداث إدارات للشرطة فى الرياض، والأحساء وأبها وجازان (الأمر الملكى رقم (٢٤٤) فى ٢/٥/١٣٤٩هـ) : شاكر ١٣٦٧هـ) وبعد صدور نظام مجلس الوكلاء فى عام ١٣٥٠هـ ارتبطت المديرية بوزارة الداخلية .

ثالث عشر - مصلحة خفر السواحل :

صدر أمر ملكى فى عام ١٣٤٧هـ/١٩٢٦م بإنشاء جهاز لمراقبة حدود المملكة البرية والبحرية على الساحل الغربى فى الحجاز تحت مسمى مصلحة خفر السواحل وارتبطت بالنيابة العامة حتى صدور نظام مجلس الوكلاء فى عام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م الذى نص على إنشاء وزارة الداخلية وربط المصلحة بها، وبعد إلغاء هذه الوزارة فى عام ١٣٥٢هـ/١٩٣٤م ضمت إلى مجلس الوكلاء . وللغرض نفسه أنشئ فى عام ١٣٥٩هـ/١٩٤٠م جهاز مماثل فى المنطقة الشرقية باسم مصلحة حرس خفر السواحل . ومن المهام الأخرى التى أنيطت بمصلحة خفر السواحل : الإشراف على الموانئ ، وتطبيق أنظمة الصيد والغوص ، واستيفاء الرسوم من الأفراد والمراكب والسفن ، وجميع ما له علاقة بالبحر (شاكر ، ١٣٦٧هـ : العتيبي ، ١٤١٤هـ) .

رابع عشر - إدارة الأمور العسكرية :

أنشأ الملك عبدالعزيز فى عام ١٣٤٨هـ/١٩٣٠م إدارة الأمور العسكرية لتكون بمنزلة الخطوة الأولى لتكوين جيش نظامى حديث ، وفى الفترة ما بين ١٣٤٨هـ - ١٣٥٤هـ ارتفع عدد القوات النظامية مما دعا إلى تطوير هذه الإدارة عن طريق تشكيل وكالة الدفاع ومديرية الأمور العسكرية (السلوم ، ١٤٠٦هـ) .

ارتبطت الإدارات - الأنفة الذكر - بالنيابة العامة وذلك فى الفترة ما بين ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م حتى ١٣٥٠هـ/١٩٣١م حين صدر نظام مجلس الوكلاء الذى ألغى ذلك الارتباط ونص على تشكيل أجهزة جديدة بصلاحيات أكبر وأشمل من سابقتها، بحيث أصبحت المرجع الإدارى لتلك الإدارات ، ومن أهم تلك الأجهزة مجلس الوكلاء الذى أصبح بديلاً للنيابة العامة .

المبحث الثاني - نشأة وتطور مجلس الوكلاء :

نتيجة للإصلاحات السياسية والإدارية التي أدخلت على الجهاز الحكومي في منطقة الحجاز، ومن بينها إنشاء العديد من الهيئات والإدارات الحكومية، برزت هناك حاجة ماسة إلى إحداث جهاز تنفيذي مركزي بصلاحيات محددة ليتولى التنسيق بين مختلف الدوائر الحكومية ويكون بديلاً عن المجلس التنفيذي الذي أنشئ عام ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م تنفيذاً لإحدى توصيات لجنة التفتيش والإصلاح ، والذي أصبح غير قادر على النهوض بأعباء جهاز حكومي أخذ في النمو والتطور، مما نتج عن ذلك ضعف في الأداء والتنسيق بين الدوائر الحكومية المختلفة. ولعلاج ذلك القصور الإداري اقترح النائب العام - الأمير فيصل بن عبدالعزيز - على الملك عبدالعزيز إنشاء مجلس تنفيذي له من الصلاحيات والجهاز الإداري ما يمكنه من أداء مهامه بصورة أفضل مما هو معمول به . وقد تمت الموافقة الملكية على ذلك الاقتراح ، وأطلق على المجلس الجديد مجلس الوكلاء (الأمر الملكي رقم (١٣/١/١٦) في ١٣/١/٢٨هـ) .

نص الأمر الملكي الخاص بتأسيس المجلس - المكون من خمس مواد - على تشكيل المجلس من النائب العام رئيساً وعضوية وكيل وزارة الخارجية ووكيل وكالة المالية ونائب رئيس مجلس الشورى (المادتان (٢،١) من الأمر الملكي رقم ١٣/١/١٦ في ١٣/١/٢٨هـ) . ونص كذلك على المسؤولية التضامنية للأعضاء عن سير عمل المجلس ، واعتبار الرئيس الواسطة لإصدار الأوامر الملكية إلى الدوائر الحكومية ، وفي الوقت نفسه مرجعاً للدوائر الحكومية في معاملاتها الرسمية (المادة (٢) من الأمر الملكي رقم ١٣/١/١٦) ، وبين كذلك مسؤوليات واختصاصات رئيس المجلس الذي يعتبر مسؤولاً أمام الملك عن تطبيق أنظمة الحكومة، والوكلاء - أعضاء المجلس - ورؤساء الدوائر الحكومية غير الأعضاء كل منهم مسؤول بمفرده عن تطبيق النظام ضمن دائرته ومسؤول أمام الملك ورئيس المجلس . وحث أمر التأسيس كافة المسؤولين على المساهمة في رفع كفاءة الجهاز الإداري عن طريق تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم إلى الحكومة لدراستها والاستفادة منها (المواد (٢-٥) من الأمر الملكي رقم ١٣/١/١٦) .

صدر أول نظام للمجلس في ١٩/٨/١٣٥٠هـ ، وقد اشتمل على سبع وعشرين مادة ، تضمنت وصفاً لكيفية تشكيله ، واختصاصات وصلاحيات الرئيس والمجلس ، وأسلوب

المداولات بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات، وتنظيمه الداخلي . وقد عمل المجلس ضمن ذلك النظام مدة خمس سنوات تزايد خلالها حجم المسؤوليات الملقاة عليه ، مما دعا في عام ١٣٥٢هـ إلى تشكيل لجنة فرعية تسمى اللجنة الدائمة لمجلس الوكلاء اختصت بدراسة المعاملات الواردة إلى المجلس من مختلف أجهزة الدولة ، ووضع ملخص لكل معاملة محتويًا على وجهة نظر الدائرة صاحبة الشأن ، ومدى انسجام ذلك الرأي مع الأنظمة والتعليمات (خطاب موجه من النائب العام إلى رئيس اللجنة الدائمة بمجلس الوكلاء رقم (٤٧) في ١٣٥٢/٧/٢٤هـ) .

ويلاحظ أنه بعد قيام المجلس طرأ تعديل على الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية ، ويعود سبب ذلك إلى أن نظام المجلس جاء ناسخاً ومعدلاً لنصوص كثيرة من مواد التعليمات الأساسية . فقد ألغى نظام المجلس النيابة العامة وحولها إلى وزارة للداخلية وربطها بالنائب العام ، وقسم اختصاصاتها وصلاحياتها السابقة إلى قسمين . فقد ارتبط برئاسة مجلس الوكلاء عدد من الإدارات الحكومية مثل : الديوان الملكي ، وزارة الخارجية ، وكالة المالية العامة ، ومجلس الشورى ، ومديرية الشئون العسكرية ، ورئاسة القضاء ، وأمراء الملحقات . أما وزارة الداخلية فقد أصبحت مرجعاً لكل من مديريات : الصحة العامة ، والمعارف ، والبرق والبريد ، والشرطة ، المحاكم الشرعية ، والكورنيتين ، والبلديات (المواد (١٦-٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ) .

ونظراً لأهمية مجلس الوكلاء في التنظيم السياسي للدولة في ذلك الوقت نصت المادتان «٦ ، ٧» من الأمر الملكي رقم (٢٧١٦) في ١٣٥١/٥/٢٧هـ ، القاضي بتوحيد المملكة على مشاركة المجلس في وضع أنظمة دستورية تنظم كيفية انتقال السلطة وتشكيلات الحكومة، وذلك على النحو التالي :

«المادة السادسة : على مجلس وكلاتنا الحالى الشروع حالاً في وضع نظام أساسى للمملكة ونظام توارث العرش ونظام لتشكيلات الحكومة وعرضها علينا لاستصدار أوامرنا فيها .

المادة السابعة : لرئيس مجلس وكلاتنا أن يضم إلى أعضاء مجلس الوكلاء أى فرد أو أفراد من نوى الرأى حين وضع الأنظمة السالفة الذكر للاستفادة من آرائهم والاستفادة بمعلوماتهم» (حمزة ، ١٣٨٨ ب) .

وفى غضون السنوات الخمس التى تلت إصدار نظام المجلس أدخلت بعض التعديلات التى شملت زيادة عضوية المجلس، وتعديل مواعيد اجتماعاته ، ثم تبع ذلك خطوة أكبر تمثلت فى قيام المجلس بمراجعة عامة لمواد نظامه . وبعد الدراسة والبحث والمناقشة تقرر إصدار نظام جديد فى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م ، وقد حظى هذا الاقتراح بموافقة ملكية .

وقد تكون النظام الجديد من اثنتين وعشرين مادة (المرسوم الملكى رقم (٥/١/٨٤) فى ٢٣/٢/١٣٥٥هـ) . ومن أهم ملامحه تولى أحد الأعضاء رئاسة المجلس فى حالة غياب رئيسه حتى لا تتعطل أعماله (المادة (٤) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) ، كما خول النظام رئيس ديوان النائب العام صلاحية توقيع المعاملات البسيطة التى لا يجب إشغال رئيس المجلس بها ، والتى لا تتعدى الإحالات لجهات الاختصاص للاستفسار عن بعض المواضيع أو طلب إجراء تحقيقات أولية حول موضوع من المواضيع ونحو ذلك (المادة (٧) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) ، وأكد النظام على أن يعقد المجلس اجتماعاته مرتين فى الأسبوع على الأقل (المادة (١٦) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) . كما تطور الجهاز الإدارى تدريجياً فيما بين عامى ١٣٥٠-١٣٧٣هـ (١٩٣٢ - ١٩٥٢م) تطوراً كبيراً . فعلى الرغم من تأجيل وضع نظام لتشكيلات الحكومة بغرض توحيد النظام الإدارى فى المملكة لأسباب مالية ونقص فى الكفاءات الوطنية المؤهلة ، فقد تم تطوير معظم الأجهزة التنفيذية وتوسيع دائرة اختصاصاتها وصلاحياتها لتشمل كافة مناطق المملكة ، كما تم سن العديد من الأنظمة والتعليمات. ومن أهم الأجهزة التنفيذية التى تم إحداثها فى تلك الفترة ما يلى :

أولاً - وزارة الداخلية :

نص نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م على إنشاء وزارة للداخلية ونقل جزء كبير من اختصاصات وصلاحيات النيابة العامة إليها وتعيين الأمير فيصل بن عبدالعزيز وزيراً لها ، وبذلك أصبحت هذه الوزارة مسؤولة عن كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية. وقد استمر ذلك التنظيم حتى عام ١٣٥٣هـ/١٩٣٤م عندما ألغيت الوزارة ونقلت اختصاصاتها إلى رئاسة مجلس الوكلاء . وفى عام ١٣٧٠هـ/١٩٥١م أعيد تشكيل الوزارة من جديد وأصبحت مسؤولة عن الأمن الداخلى والإمارات والبلديات (سعيد ، ١٤٠٩هـ) .

ثانيًا - وزارة المالية :

فى عام ١٣٥١هـ تحولت وكالة المالية إلى وزارة المالية وأصبحت مسؤولة عن تنظيم إيرادات ومصروفات الدولة وأصبحت مرجعاً لكل ما له علاقة بالشؤون المالية بالمملكة، كما ضمت الوزارة إدارات خاصة بشؤون التعدين والأشغال العامة ، والزراعة ، والمواصلات، والمشروعات العمرانية ، والتي تحولت فيما بعد إلى وزارات مستقلة .

ثالثًا - وزارة الاقتصاد :

ضمن إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى لوزارة المالية، أصدرت الوزارة قراراً فى ١٣٧٠هـ/١٩٥١م بإنشاء ديوان فى وزارة المالية باسم ديوان الشؤون الاقتصادية للإشراف على الأمور الاقتصادية ، وفى عام ١٣٧٢هـ/١٩٥٣م ، تحول هذا الديوان إلى وزارة للاقتصاد تحت رئاسة وزير المالية ، ولكن هذا الوضع لم يدم طويلاً حيث رأى أنه ليس من الضرورى إنشاء وزارة مستقلة للاقتصاد، بل من الأفضل دمجها فى وزارة المالية ، وقد تم ذلك فى عام ١٣٧٤هـ/١٩٥٥م بحيث أصبحت الشؤون المالية والاقتصادية مرة أخرى تحت إشراف وزارة واحدة تحت مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى (السلوم ١٤٠٦هـ) .

رابعًا - وزارة الدفاع :

فى عام ١٣٥٤هـ/١٩٣٦م تحولت إدارة الأمور العسكرية إلى وكالة الدفاع والأمور العسكرية ، وفى عام ١٣٥٩هـ/١٩٤١م ألغيت إدارة الأمور العسكرية ، وتم تشكيل رئاسة الأركان الحربية ، وفى عام ١٣٦٣هـ/١٩٤٤م رفع مستوى الوكالة إلى وزارة (أم القرى رقم (١٠٣٠) فى ١١/١٢/١٣٦٣هـ) .

خامسًا - مديرية الزراعة :

انطلاقاً من اهتمام الحكومة بإنعاش الحركة الزراعية وتنميتها فقد عمدت الحكومة إلى إنشاء جهاز يتولى الإشراف على القطاع الزراعى ، ممثلاً فى مديرية الزراعة التى تشكلت فى عام ١٣٦٧هـ . وقد ارتبطت المديرية من الناحية الإدارية بوزارة المالية حتى تم رفع مستواها إلى وزارة فى أعقاب إنشاء مجلس الوزراء عام ١٣٧٣هـ (السنيدي ، ١٤١٢هـ) .

سادساً - وزارة الصحة :

فى عام ١٣٧٠هـ / ١٩٥١م حولت مديرية الصحة والإسعاف إلى وزارة للصحة وأصبحت مسؤولة عن الشؤون الوقائية والصحية فى جميع أنحاء المملكة ، وقد تطورت الخدمات الصحية والعلاجية بعد إنشاء الوزارة التى شرعت فى فتح المستشفيات فى المدن الكبيرة، والمستوصفات والمراكز الصحية فى المدن والقرى (السندى ، ١٤١٢هـ) .

سابعاً - وزارة المواصلات :

أنشئت وزارة المواصلات فى عام ١٣٧٢هـ / ١٩٥٣م بحيث أصبحت مسؤولة عن شؤون البرق والبريد والهاتف والطرق وسكة الحديد . وقد تولت الوزارة تطوير قطاع الاتصالات والنقل خلفاً لمصلحة البريد والبرق والهاتف ومصلحة الأشغال العامة والمعادن اللتين كانتا مسؤولتين عن هذه الأمور، ثم بعد ذلك خفض مستوى الوزارة إلى وكالة لشئون المواصلات وربطت بوزارة المالية ، ولكن ذلك لم يستمر طويلاً حيث أعيد إنشاء الوزارة مرة أخرى فى عام ١٣٧٥هـ (السندى ، ١٤١٢هـ) .

وهكذا نرى أن تطور ونمو الجهاز التنفيذى قد اتسم بطابع التدرج . ففي الفترة ما بين عامى ١٣٤٥هـ - ١٣٥٠هـ / ١٩٢٦ - ١٩٣١م ، تم تجميع وتنظيم الإدارات المتشابهة فى مديريات أو إدارات ، ثم تلتها مرحلة أخرى تم فيها تجميع وتطوير الإدارات ذات الاختصاصات المتشابهة ورفع مستوى بعضها إلى وزارات بنهاية عام ١٣٧٢هـ .

المبحث الثالث - تشكيل وتنظيم المجلس :

تولى نظام المجلس بيان كيفية تشكيل وعدد أعضاء المجلس، ولكن مع تزايد المسؤوليات والأعباء الملقاة عليه، أصدر الملك عبدالعزيز عدة أوامر ملكية تقضى بزيادة عدد أعضائه بصورة تدريجية حتى يتمكن من القيام بواجباته ، ويبين النظام - كذلك - تنظيمه الداخلى ، وأسلوب عمله وعدد جلساته الأسبوعية، وكيفية اتخاذ القرارات .

أولاً - تشكيل المجلس :

تشكل المجلس فى بادئ الأمر من النائب العام - الأمير فيصل بن عبدالعزيز - رئيساً ، وعضوية وكيل وزارة الخارجية فؤاد أمين حمزة ، ووكيل وكالة المالية عبدالله

السليمان الحمدان، ونائب رئيس مجلس الشورى صالح شطا (المادة (١) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ). لكن التشكيل لم يتوقف عند هذا العدد ، بل تمت زيادة عضويته تدريجياً ، واستبدل أعضاؤه بآخرين ، وذلك حسب مقتضيات الحاجة ، فقد انضم إلى عضوية المجلس الأمير عبدالله الفيصل وأشخاص آخرون على مر السنين .

ففى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م أصدر الملك عبدالعزيز أمراً بأن يتكون مجلس الوكلاء من مجلسين : مجلس دائم مكون من عبدالعزيز بن إبراهيم البراهيم ، وعبدالله محمد الفضل ، وخالد أحمد أبو الوليد ، وهذا المجلس يجتمع يومياً كل صباح ، ومجلس آخر مكون من أعضاء المجلس السابقين وهم : عبدالله السليمان الحمدان الذى أصبح وزيراً للمالية بعد تشكيلها فى عام ١٣٥١هـ/١٩٣٢م ، وفؤاد أمين حمزة، وحمد السليمان الحمدان وكيل وزارة المالية . وهذا المجلس يجتمع كل ليلة بانضمام أعضاء المجلس الدائم إليه سواء كان هناك عمل يبحث فيه أو لم يكن لديه شئ . وينضم إلى عضوية المجلس - بصورة متقطعة - يوسف محمد ياسين رئيس الشعبة السياسية بالديوان الملكى عندما يكون الملك عبدالعزيز متواجداً فى الحجاز (أبوراس ، ١٤١٦هـ) .

وبمرور الوقت ، أدخلت عدة تعديلات على تشكيل المجلس ، فعلى سبيل المثال - عين الأمير نايف الشعلان نائباً لرئيس المجلس ، والأستاذ إبراهيم السليمان رئيس ديوان الأمير فيصل بن عبدالعزيز عضواً ، والشريف شرف رضا عضواً . وبهذه التعيينات تضاعف عدد أعضاء المجلس ليتجاوز ما هو منصوص عليه فى نظام المجلس بعدة مرات (أم القرى رقم (٣٧٣) فى ٢٨/٩/١٣٥٠هـ) . ويعد هذا التوسع التدريجى فى عضوية المجلس مؤشراً على أهمية وتنامي دور المجلس فى النظام السياسى السعودى الحديث .

ولكن الملاحظ أن الوزارات التى كانت قائمة أثناء فترة وجود المجلس فى السلطة (الخارجية، الداخلية ، المالية ، الدفاع ، الصحة ، المواصلات) ، لم يرد ما يدل على تمثيلها فى المجلس باستثناء وزارتي الخارجية والمالية .

ثانياً - ديوان المجلس :

أنشأ المجلس جهازاً إدارياً لتنظيم أعماله وتنسيق اتصالاته ومراسلاته مع الأجهزة الحكومية، وتم ترتيب وتصنيف إدارات الديوان على النحو التالى : رئاسة الديوان ، معاون رئيس الديوان ، مأمور البرقيات ، مأمور السجل والمحفوظات ، قسم معاملات

مجلس الوكلاء والديوان الملكي ، قسم معاملات الدوائر الحكومية ، وقسم الآلة والمبيضين (الطباعة والتحرير) .

ويعتبر رئيس الديوان حلقة الوصل بين هذه الدوائر، ويحق له حضور جلسات المجلس والاشتراك في أعماله، وتتولى رئاسة الديوان إرسال المعاملات إلى الإدارات الحكومية سواء منها الصادر عن المجلس أو عن رئيسه بوصفه نائباً للملك عبد العزيز في الحجاز أثناء غيابه . وقد قام الديوان بترتيب وتنسيق أعمال المجلس حيث تم ترتيب وتبويب المعاملات والملفات المتعلقة بكل دائرة وبكل موضوع بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ، كما تم حفظ قيود وسجلات المكاتبات الصادرة من المجلس والواردة إليه بأسلوب منظم .

أما معاون رئيس الديوان فإنه - بموجب النظام - يعتبر المسؤول المباشر عن سير أعمال الديوان والإشراف عليها ومراقبة موظفي الديوان والإشراف على حفظ الأوراق وتسجيلها ، والرد على المراسلات والاستفسارات ، وما يكلفه به رئيس الديوان . أما موظفو الديوان الآخرون فكل فرد يؤدي عمله المنوط به حسب مسمى وظيفته المعين عليها (المواد (٢٦-٢٣،٤) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) .

ثالثاً - عقد الجلسات واتخاذ القرارات :

في السنوات الأولى من عمر المجلس كان انعقاد الجلسات يتم ليلاً حينما يكون أكثر أعضائه موجودين في مكان واحد، كما أن المجلس يعقد اجتماعاً واحداً كل أسبوع على الأقل لأجل النظر في المسائل التي تعرض عليه والبت فيها (المادة (١٢) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) .

وعندما تعدل نظام المجلس في عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م نص على أن يعقد المجلس جلساته يومياً حينما يكون أكثر أعضائه موجودين في مكان واحد، وعلى أن يجتمع مرتين في الأسبوع على الأقل بحضور رئيس المجلس إذا كان موجوداً في البلاد (المادة (١٦) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد قامت رئاسة المجلس بإعداد محضر خاص لكل جلسة يعقدها يبين فيها كل قرار بمفرده بحيث يحتفظ الديوان بالنسخة الأصلية الموقع عليها، ثم توزع صور المحضر على جهات الاختصاص، كما قام الديوان بتدوين المحاضر في سجلات بشكل مرتب ليسهل الرجوع إليها عند اللزوم (المادة (١٩) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وأوضح النظام كيفية اتخاذ القرارات والنصاب النظامي «القانوني» الذي بموجبه تصبح قرارات المجلس سارية المفعول ، مبيناً أن قرارات المجلس تؤخذ بالأكثرية، ويقتضى لأجل نفاذها أن يكون موقعاً عليها من قبل الأكثرية التي من بينها الوكيل الذي يختص القرار به ، ثم تبلغ إلى جميع الوكلاء بالتنفيذ .

وإذا تخلف أحد الأعضاء عن أى جلسة من الجلسات وكانت هناك أمور تستدعي حضوره لتعلقها بدائرتة ، فلا يمكن أن يؤدي غيابه إلى تعطيل أعمال المجلس، بل تصدر القرارات اللازمة بشأن الموضوع قيد المناقشة وتبلغ القرارات إلى جميع الوكلاء ومنهم الوكيل الغائب ، فإن كان له اعتراض أو وجهة نظر على مضمون القرارات التي صدرت أثناء غيابه، فعليه أن يوضح ذلك لرئيس المجلس وزملائه حتى يمكن إيقاف العمل بهذه القرارات لحين الاجتماع والمراجعة ، وإذا لم يكن له أى اعتراض يعتبر القرار نافذاً . ويعد عدم اعتراض الوكيل الغائب في مدى ثلاثة أيام من تاريخ استلامه للقرار الموضوع في غيابه إقراراً منه بالموافقة عليه إذا لم يكن له عذر شرعي يتسبب في تأجيل اعتراضه ، وإلا فإن القرار ينفذ .

ولكن إذا عرض على المجلس موضوع وكان لذلك العضو المتخلف عن الحضور رأى مكتوب حيال الموضوع قيد الدراسة والمناقشة، ففي هذه الحالة يعتبر ذلك الرأي هو رآيه عند التصويت على مشروع القرار (المواد ٩-١٠، ١٧-١٨) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

وأوضح النظام أسلوب التعامل بين الأعضاء داخل المجلس وبين الرئاسة والأعضاء حول المواضيع المطروحة للنقاش ، ففي حالة حدوث خلاف بين الأعضاء حول أى موضوع ، أو حدوث اعتراض على قرار صادر بالأكثرية ، فلرئيس المجلس - بصفته نائباً للملك في الحجاز - أن يمارس حقه الدستوري ويأمر بتنفيذ ذلك القرار على مسؤوليته إذا لم يكن يحتمل التأخير ، أما إذا كان من الممكن تأجيله ، فعلى الرئيس مراجعة المقام السامي «الملك» لاستصدار أمره في ذلك الموضوع .

كذلك في حالة صدور أمر رئيس المجلس لأحد الأعضاء لأجل تنفيذ أمر لا يستند إلى نص نظامي ، أو قرار من المجلس ، ولكن العضو المكلف بتنفيذ ذلك الأمر معترض على ذلك ، فقد أوجب النظام على العضو تنفيذ ذلك الأمر إذا كان خطياً ومستنداً إلى أمر ملكي مشار فيه إلى رقم وتاريخ ذلك الأمر، أو يرفع الأمر إلى المقام السامي إذا لم يكن موضحاً فيه الأمر الملكي المستند إليه .

وللإجابة عن استفسارات الأعضاء ، بيّن النظام أحقية الوكلاء بأن يستفسروا من بعضهم كتابياً حول أى قرار من قرارات المجلس ، وعلى الزميل الموجه إليه الاستفسار أن يجيب عن سؤال زميله ، وفى حالة رفضه يرفع الأمر إلى الملك ليبتّ فى موضوع الخلاف بصفته المرجع النهائى للمجلس فى جميع الأمور (المواد (١١، ١٢-١٥) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

ويعكس هذا التنظيم الدقيق لأسلوب عمل المجلس، الأهمية التى كان يشغلها مجلس الوكلاء فى النظام السياسى السعودى فى تلك الحقبة، كما يبين كذلك مستوى التطور الذى وصلت إليه المؤسسات السياسية والدستورية فى المملكة فى فترة زمنية وجيزة ، مقارنة بمثيلاتها من الدول التى سبقتها فى هذا المضمار بعدة عقود .

ولتطوير أسلوب عمل المجلس طرح نائب الرئيس نايف الشعلان اقتراحاً عبارة عن سبع مواد وضعها كنظام داخلى يسير عليه المجلس، وينص ذلك الاقتراح على ما يلى :

١ - ينعقد المجلس تحت رئاسة صاحب السمو الملكى الأمير فيصل بن عبدالعزيز أو نائبه .

٢ - تعتبر الجلسة نظامية إذا حضرها نصف الأعضاء .

٣ - يراعى فى افتتاح الجلسات والمذاكرة ما تقتضيه نظام الهيئات المقرونة بالتصديق العالى .

٤ - يعقد المجلس جلستين فى كل أسبوع تبتدئ كل منهما من الساعة الثالثة صباحاً .

٥ - فى حالة وجود أعمال كثيرة لدى المجلس تستلزم زيادة عدد الجلسات المقررة يمكن لرئيس المجلس أن يعين جلسات إضافية لإنجاز الأعمال المتراكمة .

٦ - يجب الحضور فى مواعيد الجلسات ولا يحق لأحد التأخير والتخلف عن الحضور إلا لعذر شرعى .

٧ - إذا بدا لأحد الأعضاء عذر شرعى يستوجب تخلفه عن الحضور فعليه أن يشعر الرئاسة بذلك قبل حلول موعد الجلسة .

وقد خضع هذا الاقتراح للمناقشة المستفيضة من قبل أعضاء المجلس، وأبدت حوله العديد من الملاحظات ، التى منها أن نظام المجلس المعمول به (نظام ١٣٥٥هـ) قد اشتمل على ما من شأنه أن يكفل سير العمل فيه على الشكل الذى يتفق مع طبيعة

أعضائه وطبيعة الأعمال الأساسية المسؤولين عنها، ولهذا، فلقد رأى بعض الأعضاء الاستمرار على النظام الحالى وعدم إدخال تعديل أو زيادة عليه، لذلك فقد بقى تنظيم المجلس الداخلى بدون تعديل (قرار مجلس الوكلاء رقم (٣١٥) فى ١٦-١٧/٩/١٣٦٠هـ) .

المبحث الرابع - الصلاحيات والاختصاصات :

تمتع الرئيس والمجلس بصلاحيات واختصاصات واسعة حسب نصوص نظام المجلس، والثقة التى أولاها الملك عبدالعزيز لهم. وسوف نبين فى هذا المبحث الموقع الهام الذى كان يشغله رئيس المجلس فى الجهاز الحكومى فى ذلك الوقت ، وكذلك الصلاحيات والاختصاصات التى مارسها المجلس طيلة فترة وجوده فى السلطة .

أولاً - صلاحيات رئيس المجلس :

أسند إلى النائب العام (الأمير فيصل بن عبدالعزيز) منذ تعيينه فى هذا المنصب فى ٢٨/٦/١٣٤٤هـ (١٥/١١/١٩٢٥م) (أم القرى رقم (٥٥) فى ٣٠/٦/١٣٤٤هـ) مهمة تولى كافة شؤون الدولة فى منطقة الحجاز نيابة عن الملك عبدالعزيز . ويحكم مسؤولياته المتعددة فقد تولى المهام الآتية :

١ - رئاسة مجلس الوكلاء علاوة على النيابة العامة ووزارتى الداخلية والخارجية .

٢ - المرجع لكافة الدوائر الرسمية .

٣ - الواسطة لإصدار الأوامر الملكية إلى جميع الدوائر الحكومية (المواد (٢-١٣، ٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

ويعود السبب فى تقلده لهذه المناصب - رقم حادثة سنه - إلى بروزه كإحدى الشخصيات الرئيسية فى إدارة الملك عبدالعزيز. فلقد أظهر فى سن مبكرة ذكاء وموهبة إدارية وقيادية جعلت والده - الملك عبدالعزيز - يعهد إليه بهذه المناصب الرفيعة فى جهاز الدولة .

وحتى لا تتعطل أعمال المجلس، فقد أجاز النظام أنه فى حالة غياب الرئيس يتولى الرئاسة بالنيابة أحد الأعضاء بالمناوبة (المادتان (٤-٥) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) . ونظراً لتركيز جميع المسؤوليات فى مجلس الوكلاء - خصوصاً بعد إلغاء وزارة الداخلية

فى عام ١٢٥٣هـ/١٩٣٤م ودمج أعمالها مع ديوان رئاسة المجلس ، (السندى ، ١٤١٢هـ) فقد أصبح من الصعب على رئيس المجلس الاطلاع على جميع المعاملات الواردة إلى المجلس ، لهذا فقد تم تفويض رئيس ديوان رئاسة المجلس بالتوقيع على المعاملات البسيطة التى لا تتعدى حالات الاستفسار حول موضوع من المواضيع أو طلب إجراء تحقيقات أولية أو نحو ذلك (المادة (٧) من نظام المجلس لعام ١٢٥٥هـ) .

وقد بقى الأمير فيصل رئيساً للمجلس طيلة فترة عمر المجلس التى قاربت ثلاثة وعشرين عاماً (١٢٥٠هـ - ١٣٧٣هـ/١٩٣٢ - ١٩٥٣م) مما أكسبه قوة وحيوية ، ويتضح ذلك من خلال الدور الحيوى الذى لعبه المجلس فى تطوير المملكة فى جميع المجالات، كما يدل على ذلك حجم ونوعية القرارات التى كان يتخذها .

ثانياً - صلاحيات واختصاصات المجلس :

لم يوضح نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م بصورة مفصلة صلاحيات واختصاصات المجلس وإنما وردت بصفة عامة ، حيث أشار إلى أن المجلس يستمد سلطته من حضرة صاحب الجلالة الملك ، والوكلاء مسؤولون بالتضامن أمام الملك عن السياسة العامة ، وكل منهم مسؤول أيضاً عن أعمال وزارته (المادة (٥) من نظام المجلس لعام ١٢٥٠هـ) ، وعندما تم تغيير نظام المجلس فى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م تم الإبقاء على مضمون هذه المادة (المادة (٨) من نظام المجلس لعام ١٢٥٥هـ) ، ولكن فى نفس الوقت أوضح النظام الجديد بصورة مفصلة أن الأعمال التى تعرض على المجلس هى :

- ١ - المعاملات المنتهية التى يجب عرضها على جلالة الملك .
- ٢ - المعاملات الخاصة بالشؤون المالية الهامة .
- ٣ - المعاملات الخاصة بالشؤون الخارجية الهامة .
- ٤ - ما يتعلق بالمشاريع العمرانية وأمر الدولة الهامة .
- ٥ - الأمور التى هى خارجة عن الأوامر والنظم .
- ٦ - موازنات الدوائر .
- ٧ - المعاملات الإدارية الهامة (المادة (٢٢) من نظام المجلس لعام ١٢٥٥هـ) .

وقد مكنت هذه الصلاحيات الواسعة ، مجلس الوكلاء من النظر فى كثير من المجالات واتخاذ العديد من القرارات الهامة خلال فترة وجوده فى السلطة . وباستعراض ألفى قرار من القرارات التى أصدرها المجلس فى الفترة ما بين عامى ١٣٥١هـ - ١٣٧٠هـ تبين أن المجلس تمتع باختصاصات وصلاحيات واسعة فى الشؤون الداخلية تشبه إلى حد كبير ما يتمتع به مجلس الوزراء فى الوقت الحالى . فقد مارس المجلس سلطة مناقشة وإقرار وتعديل وإلغاء وتفسير الأنظمة والتعليمات .

المجدول رقم (١)

نماذج من الأنظمة التى أقرها مجلس الوكلاء

رقم القرار	التاريخ	الموضوع
١١	١٣٥٤/٨/٢١هـ - ١٩٣٥/١١/٢٧م	تفسير المادة «٢٠» من نظام الجوازات .
٢٤	١٣٥٥/٥/٢٤هـ - ١٩٣٦/٨/١١م	نظام تفتيش المعارف .
٤٩	١٣٥٥/٧/٣هـ - ١٩٣٦/٩/١٨م	إدخال بعض التعديلات على نظام الشركة الأهلية للسيارات .
٦٠	١٣٥٥/٩/١٠هـ - ١٩٣٦/١١/٢٣م	تعديل مواد نظام تمييز الصكوك التجارية .
١١	١٣٥٦/٣/٢٣هـ - ١٩٣٧/٦/٢م	النظام الإدارى للقضاء الشرعى .
٢١	١٣٥٦/٤/١٢هـ - ١٩٣٧/٦/٢١م	نظام البرق مع تعديل الفقرة «ج» من المادة «٣٧» .
٣٢	١٣٥٦/٦/٩هـ - ١٩٣٧/٨/١٦م	تعديل نظام الجنسية السعودية .
١٩	١٣٥٧/٣/٩هـ - ١٩٣٨/٥/٨م	تعديل المادة «٢» من نظام الحكورات .
١٦٧	١٣٥٧/٤/٢٥هـ - ١٩٣٨/٦/٢٣م	نظام البلديات المعدل .
٤٤٤	١٣٥٧/١٠/١٩هـ - ١٩٣٨/١٢/١١م	تفسير المادة «٨٨» من نظام المرافعات .
٥١٠	١٣٥٧/١١/٢٧هـ - ١٩٣٩/١/١٧م	نظام شركة التعاون الأهلية .
١٠	١٣٥٨/٢/١٥هـ - ١٩٣٩/٤/٥م	تعديل المادة «٢» من نظام المصاريف السفرية .
٣٠٩	١٣٥٨/٨/١٠هـ - ١٩٣٩/٩/٢٤م	نظام الأمراء والمجالس الإدارية .
٢٢	١٣٥٩/٤/٢٦هـ - ١٩٤٠/٦/٢م	تعديل المواد «٨٧، ١» من نظام المدعى العام .

تابع للجدول رقم (١) :

نظام طائفة الصاغة .	١٢٥٩/٦/١٩هـ - ١٩٤٠/٧/٢٤م	٩٢
نظام الطرق والمباني .	١٣٥٩/١٠/٢٨هـ - ١٩٤٠/١١/٢٨م	٢٢٨
تعديل المادة «٢١» من نظام جباية أموال الدولة .	١٣٦٠/٢/١٠هـ - ١٩٤١/٣/٨م	٥
نظام العمل .	١٣٦٠/٩/٢٧هـ - ١٩٤١/١٠/١٧م	٢٣١
نظام المناقصات .	١٣٦١/٤/١٠هـ - ١٩٤٢/٤/٢٦م	٥٨
نظام إنشاء الغرف التجارية بالمملكة .	١٣٦٢/١٠/١٢هـ - ١٩٤٣/١٠/١١م	٦٦
نظام الأمن العام .	١٣٦٢/١١/١٧هـ - ١٩٤٣/١١/١٤م	٩٠
إضافة مادة إلى نظام دلالى العقار .	١٣٦٣/٤/٢٢هـ - ١٩٤٤/٤/١٥م	١١
إلغاء مادتي «٤،٢» من نظام دلالى الحوت .	١٣٦٣/١٠/٢٢هـ - ١٩٤٤/١٠/٩م	٦٣
تعديل المادة «٢٩» من نظام دفن الموتى .	١٣٦٤/٥/٤هـ - ١٩٤٥/٤/١٦م	٢٠
تعليمات رخص السيارات وتجديدها .	١٣٦٥/٧/٢٠هـ - ١٩٤٦/٦/١٩م	٢٧

يوضح الجدول السابق نموذجاً من الأنظمة المتعددة التى أقرها المجلس ثم أصبحت سارية المفعول ليس فى منطقة الحجاز فقط، وإنما فى مختلف مناطق المملكة ؛ حيث ساد اعتقاد مفاده أن سلطات المجلس مقصورة على منطقة الحجاز بحكم تواجدته وتشكيله (صادق ، ١٣٨٥هـ ، البهكى ، ١٤٠٦هـ) ، ولكن واقع الحال يخالف ذلك ؛ لأن نظام المجلس لم يحدد النطاق الجغرافى التى تسرى عليه قراراته، ولتأكيد ذلك، فقد نظر المجلس فى العديد من القضايا والأمور الخاصة بمختلف مناطق المملكة واتخذ قرارات بشأنها .

ففى المنطقة الجنوبية درس المجلس العديد من المشروعات وميزانيات بعض الدوائر الحكومية وأصدر قرارات بشأنها. ففى عام ١٣٥٣هـ ناقش المجلس حالة الموانئ فى جيزان واتخذ الإجراءات الكفيلة بتطويرها، وأصدر موافقته على ميزانية مقاطعة جيزان لعام ١٣٥٦هـ ، كما وافق على تشكيل جهة مختصة فى جيزان تتولى إجراءات الدخول فى الجنسية السعودية . وفى عام ١٣٥٧هـ أصدر موافقته على تأسيس إدارة للشرطة فى منطقة جيزان، وأقر ميزانيتها (قرارات مجلس الوكلاء (٢١ فى ١٣٥٣/١١/٩هـ ، ١٣ فى

١٣٥٦هـ ، ٥٢ في ١٣٥٧/٣١٩هـ ، ٢٥٠ في ١٣٥٧/٩/٣هـ ، ٤٧٠ في ١٣٥٧/١١/٥هـ) واتخذ المجلس عدة قرارات لتنفيذ بعض المشروعات في منطقتي نجران وعسير نذكر منها - على سبيل المثال - موافقته على ميزانية مقاطعة نجران لعام ١٣٥٦هـ ، وبناء مستوصف ومركز للحدود في نجران عام ١٣٥٨هـ ، وإقرار ميزانية بلدية أبها لعامي ١٣٥٧ - ١٣٥٨هـ (قرارات مجلس الوكلاء (٦ في ١٣٥٦/٣/١٦هـ ، ٤٥ في ١٣٥٨/٤/١٦هـ ، ٦٧ في ١٣٥٨/٥/٦هـ ، ٢٤٦ في ١٣٥٨/٨/١٤هـ ، ٣٨٧ في ١٣٥٨/٨/٢٤هـ) .

وبخصوص منطقة الحدود الشمالية أقر المجلس ترتيبات وتشكيلات الحدود الغربية والشمالية من المملكة ووضع موازنة بناء على تلك التشكيلات ، وأقر تشكيلات إمارة الجوف وموازنتها لعام ١٣٥٥هـ ، والجنود المقرر تعيينهم لتلك الإمارة ، وأصدر موافقته على ميزانية مدرسة القريات لعام ١٣٥٨هـ (قرارات مجلس الوكلاء (١ في ١٣٥٥/٣/٥هـ ، ٣٦٣ في ١٣٥٥/٧/٢هـ في ١٣٥٨/٦/٢٠هـ) .

وفي منطقتي نجد والقصيم، نظر المجلس في عدد من المسائل التي تهم هاتين المنطقتين واتخذ قرارات حيالها ، منها موافقته على ميزانية المدارس التسع بالرياض والأحساء وملحقاتها لعام ١٣٥٧هـ ، والنظر في تأسيس مدرستين في الرياض وشقراء في عام ١٣٥٩هـ ، ودراسة أحوال موظفي إدارة البرق والبريد بالرياض ، والموافقة على طلب مديرية المعارف العامة إحداث وظيفة مدرس بمدرسة عنيزة بالقصيم (قرارات مجلس الوكلاء (٣٤٧ في ١٣٥٧/٨/١٠هـ ، ٣٠١ في ١٣٥٨/٨/٩هـ ، ٤٢٧ في ١٣٥٨/١٠/٢٤هـ ، ٨٣ في ١٣٦٠/٦/٢هـ ، ١٤٢ في ١٣٦١/٩/٢٣هـ) .

وبخصوص المنطقة الشرقية ، أقر المجلس العديد من المشاريع المتعلقة بشؤون الاتصالات ، والصحة ، والتعليم ، كما أقر تشكيلات وميزانيات بعض الدوائر الحكومية هناك ، ففي عام ١٣٥٥هـ وافق المجلس على تأسيس مستشفى لمنسوبي شركة الزيت العربية الأمريكية بالظهران ، وفي عام ١٣٥٨هـ وافق على ربط التشكيلات الصحية بمركز الأحساء ومركز القطيف بميزانية مديرية الصحة العامة ، وأصدر المجلس موافقته على طلب البرق والبريد بخصوص زيادة رواتب موظفي اللاسلكي بالأحساء والجبيل والقطيف ، وتأسيس سنترالات وهواتف لمقاطعة الأحساء ، ووافق كذلك على ميزانية شرطة الأحساء لعام ١٣٥٨هـ ، وأصدر قراراً تتم بموجبه مساءلة مدير جمارك الأحساء عن السفن التي ترسو بموانئ الأحساء بدعوى الاضطراب بدون وثائق رسمية

تدل على حملتها والجهة الصادرة منها . قرارات مجلس الوكلاء (٧٦ في ٢٨/١٠/١٣٥٥ هـ ، ٢١ في ٥/٦/١٣٥٦ هـ ، ١١٤ في ٣٠/٣/١٣٥٧ هـ ، ١٢٨ في ١٢/٤/١٣٥٧ هـ ، ٧٧ في ٧/٥/١٣٥٨ هـ ، ٢٥٩ في ١٤/٨/١٣٥٨ هـ ، ٨٩ في ١٥/٦/١٣٥٦ هـ ، ٥٦ في ٢٤/٨/١٣٦٢ هـ) .

أما على مستوى المملكة (انظر الجدول رقم ١) فقد اتخذ المجلس الكثير من القرارات التي شملت مجالات عديدة، فحدد قيمة الرسوم والضرائب على الخدمات والبضائع المستوردة ، كما وافق على توحيد الموازين والمكاييل ، ونظر في معاملات طالبي الجنسية السعودية وأقر من تنطبق عليه شروط التجنس ، ورفض من لا تنطبق عليه الشروط ، كما أقر كل ما يتعلق بالسياسة التعليمية مثل فتح المدارس، وتعيين المدرسين ، وإقرار المناهج الدراسية ونتائج الاختبارات ، وتحديد الإجازة الدراسية في جميع أنحاء المملكة، وإرسال البعثات للدراسة في الخارج . وفي مجال الإعلام ، اضطلع المجلس بمسؤولية منح التراخيص لإصدار الصحف والمجلات في الداخل ، ومراقبة المطبوعات الأجنبية القادمة إلى البلاد ، وتقرير العقوبات على من يخالف تعليمات الرقابة ، كما أقر المجلس تشكيل هيئة لمراقبة الصحف المحلية قبل طبعها وإبداء الملاحظات عليها، ومنع دخول الصحف والمجلات والكتب التي تنشر ما يخل بالدين والآداب العامة (قرارات مجلس الوكلاء (٣٦٧ في ١٨/٨/١٣٥٨ هـ ، في ٢٣/٣/١٣٥٧ هـ ، في ١٨/٧/١٣٥٧ هـ ، ٤٦ في ١/٤/١٣٥٨ هـ ، ٤٩ في ١٩/٣/١٣٥٧ هـ ، ٣٦ في ١١/٣/١٣٥٨ هـ ، ٨ في ١٠/٤/١٣٦٣ هـ ، ٢٦٦ في ٧/٦/١٣٥٨ هـ ، ٥٣ في ٢٠/٥/١٣٥٩ هـ) .

وفيما يختص بالشؤون الإدارية ، نظر المجلس في العديد من الأمور ذات العلاقة بالرقابة الإدارية وإحداث وتنظيم الأجهزة الحكومية. فقد تولى المجلس دراسة التقارير المرفوعة من هيئات الرقابة الإدارية التي تقوم بالتفتيش على الدوائر الحكومية للتأكد من اتباعها للأنظمة والتعليمات والأوامر وفرض الغرامات المادية والجزاءات التأديبية بحق مرتكبي المخالفات النظامية .

وفي مجال إحداث وتنظيم الأجهزة الحكومية ، أصدر المجلس عدة قرارات بتشكيل العديد من الدوائر الحكومية في مختلف مناطق المملكة ، فقد وافق المجلس - على سبيل المثال - على تشكيل إدارة الجوازات بالمدينة، ومجلس إداري في بيشة ، وإعادة تنظيم النيابة العامة ، وتأسيس بلدية في كل من الليث والعلا ، وفصل كتابة العدل عن المحكمة بمنطقة الجوف (قرارات مجلس الوكلاء (٦٩ في ١٢/٨/١٣٥٦ هـ ، ٧٠ في ١٢/٨/١٣٥٦ هـ ، ٢٤٧

فى ٢١/٥/١٣٥٧ هـ ، ٢٥٦ فى ١٠/٨/١٣٥٧ هـ ، ١٩ فى ٢١/٢/١٣٥٨ هـ ، ١٤٤ فى ٢٧/٧/١٣٥٩ هـ ،
٤٨ فى ٤/٥/١٣٦٠ هـ ، ٢٨ فى ٢/١/١٣٦١ هـ ، ١١ فى ٨/٤/١٣٦٢ هـ) .

وفىما يتعلق بموظفى الحكومة ، فإنه نظراً لعدم وجود إدارة مركزية على مستوى الدولة تتولى الاهتمام بشؤون الموظفين فيما يختص بالتعيين والترقية والعزل والإحالة على التقاعد ، والإجازات ، والانتداب ، وإحداث الوظائف ، ونقل الموظف من عمل لآخر إما تأديبياً وإما حسب مقتضيات ظروف العمل . فقد كان المجلس مسؤولاً عن تطبيق وتفسير نصوص مواد نظام المأمورين العام ، ثم نظام الموظفين العام (١٣٦٤ هـ) . وبناء على ذلك الاختصاص ، أصبح الجهة المعنية بالموافقة على التعيينات بالإدارات الحكومية والمصادقة على الترشيحات لعضوية مجالس الإدارة بالمدن ، ومجالس الإمارات والبلديات ، والمجالس المتخصصة ، كمجلسى المعارف والتجار (قرارات مجلس الوكلاء ١٥ فى ٢٢/٤/١٣٥٧ هـ ، ٣٨٢ فى ١٥/٩/١٣٥٧ هـ ، فى ٢٢/٤/١٣٨٥ هـ ، ٦٨ فى ٢٢/٥/١٣٦٠ هـ) .

ومارس المجلس صلاحياته المالية عن طريق إقرار ميزانيات الدوائر الحكومية وإجراء التعديلات عليها واعتبار غرة رجب من كل عام بداية السنة المالية ، والموافقة على صرف رواتب موظفى الدولة ، وإقرار شروط مناقصات البناء والترميم للمشاريع الحكومية كالمباني والطرق ، ومحطات توليد الكهرباء ، وتنقية وتوزيع المياه . وتمتع المجلس كذلك بصلاحيات إقرار وتعديل أو إلغاء الرسوم على الخدمات وأصحاب الحرف المهنية والواردات إلى المملكة ، كما قام المجلس بانتداب هيئات التفتيش للتأكد من اتباع الدوائر الحكومية للأنظمة والتعليمات المالية (قرارات مجلس الوكلاء ٩ فى ١٧/٣/١٣٥٥ هـ ، ١٣ فى ٢٦/٣/١٣٥٦ هـ ، ٥٤ فى ١٩/٣/١٣٥٧ هـ ، ١٩ فى ٨/٥/١٣٥٨ هـ ، ١٢٧ فى ٢٥/٧/١٣٩٥ هـ ، ٢٠٤ فى ١٧/٩/١٣٦٠ هـ ، ٥٨ فى ١٠/٤/١٣٦١ هـ) .

وبالنسبة للشؤون الخارجية ، فبالرغم من احتفاظ الملك عبدالعزيز بصلاحيات رسم السياسة الخارجية والدفاعية بوصفه رئيساً للدولة ، فقد لعب المجلس دوراً محدوداً على صعيد الشؤون الخارجية تمثل - على سبيل المثال - فى مناقشة الإعفاءات الضريبية بين المملكة والدول الأخرى على البضائع والخدمات ورسوم دخول الأفراد (قرارات مجلس الوكلاء ٧ فى ١٢/٣/١٣٥٥ هـ ، ٢٧ فى ٢/٦/١٣٥٦ هـ ، ٢٨ فى ١٨/٣/١٣٥٨ هـ ، ١٤٦ فى ١٨/٥/١٣٥٨ هـ ، ٤٥٢ فى ١٩/١١/١٣٥٢ هـ ، ٤٨ فى ٤/٥/١٣٦٠ هـ) ، أما مناقشة وإبرام الاتفاقيات الدولية مع أشخاص القانون الدولى فقد بقيت خارج أعمال المجلس . وبناء

على ذلك ، فقد ركز المجلس جهوده على الشؤون الداخلية بأوجهها المتعددة : المالية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، وسن وتعديل الأنظمة والتعليمات وغيرها .

ولكن دور المجلس لم يقتصر على النظر فى الشؤون العامة فقط ، بل يستفاد من بعض القرارات التى أصدرها أنه تولى الفصل فى نزاعات فردية وأقر عقوبات وجزاءات على من ثبتت إدانتهم . كما قام كذلك - بالرغم من وجود محاكم إدارية - بالفصل فى نزاعات بين أفراد وجهات حكومية (قرارات مجلس الوكلاء (١٠ فى ١٢٥٧/٣/٦ هـ ، ٩ فى ١٢٥٩/٣/٢ هـ ، ٢٠ فى ١٢٥٩/٤/٢٦ هـ) .

وهكذا فقد تم الاستشهاد بهذه النماذج من القرارات لإثبات شمولية صلاحيات مجلس الوكلاء لجميع مناطق المملكة خلافاً لما كان شائعاً بأن صلاحية المجلس مقصورة على منطقة الحجاز فقط ، ولتؤكد فى الوقت نفسه كفاءة وقدرة المجلس على ممارسة صلاحياته واختصاصاته المنصوص عليها فى النظام . أما فى الأمور التى لا يوجد نص نظامى أو أمر ملكى يعالجها ، فيعرض الأمر عندئذ على الملك بوصفه المرجع النهائى للمجلس لتقرير ما يراه .

المبحث الخامس - العلاقة بين مجلسى الوكلاء والشورى :

حدد نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦ هـ ثم بعد ذلك نظام ١٣٤٧ هـ نمط العلاقة بين الحكومة والمجلس . وفى هذا الصدد حددت المادة الخامسة من نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧ هـ الأعمال التى تعرضها الحكومة على المجلس وهى :

- ١ - موازنات دوائر الحكومة والبلديات وموازنة عين زبيدة .
- ٢ - الرخص للشروع فى عمل مشاريع اقتصادية وعمرانية .
- ٣ - الامتيازات والمشاريع المالية والاقتصادية .
- ٤ - نزاع الملكية للمنافع العمومية .
- ٥ - سن الأنظمة والقوانين .
- ٦ - الزيادات التى تضاف إلى موازنات الدوائر فى بحر السنة .

٧ - النفقات العارضة التي تعرض لدوائر الحكومة خلال السنة إذا زادت عن مائة جنيه

٨ - قرارات استخدام الموظفين الأجانب .

٩ - العقود مع الشركات أو التجار لمشتري أو مبيع لوازم دوائر الحكومة إذا زاد المبلغ عن مائتى جنيه .

وأوضح النظام كذلك أسلوب التعامل بين هاتين المؤسستين أثناء دراسة مشاريع القرارات المطروحة للنقاش . فقد نصت المادة التاسعة على ما يلى :

«إذا عرضت الحكومة مشروعاً على المجلس فرفضه أو عدل فيه تعديلاً لم توافق عليه، فللنائب العام أن يعيد المشروع إلى المجلس مع ملاحظات كافية لإقناعه بصواب رأى الحكومة وضرورة تغيير قراره ، فإن رفضه المجلس ثانياً أو أصر على تعديله السابق، يكون الفصل فى الأمر لجلالة الملك ، وللمجلس أن يراجع جلالة الملك بواسطة رئيسه لأجل التصديق على مشروع قرره المجلس ومضى عليه شهران قبل صدور إرادة الملك بالموافقة عليه» (قرارات مجلس الوكلاء (٥١ فى ٢٣/٥/١٣٥٧ هـ ، ٢٨٢ فى ١٥/٩/١٣٥٧ هـ ، ٦١ فى ٢٢/٤/١٣٥٨ هـ ، ٦٨ فى ٢٢/٥/١٣٦٠ هـ) .

والجدير بالذكر أن المقصود بالحكومة فى ذلك الوقت النيابة العامة والإدارات الحكومية المرتبطة بها، وبما أن النائب العام الأمير فيصل بن عبدالعزيز كان يجمع بين رئاسة الحكومة ومجلس الشورى ، فقد سادت روح التعاون بين هاتين المؤسستين . وقد تم تنشيط وتطوير تلك العلاقة بشكل منظم فى أعقاب إنشاء مجلس الوكلاء وتوليه مهام السلطة التنفيذية فى عام ١٣٥٠هـ/١٩٣٢م ، برئاسة الأمير فيصل بن عبدالعزيز ، حيث كان يحيل إلى مجلس الشورى العديد من المواضيع من أجل دراستها وإبداء رأى حولها (المادة (٩) نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ) . وهكذا فإن رئاسة الأمير فيصل بن عبدالعزيز للنيابة العامة ، ومجلس الشورى ، ومجلس الوكلاء ، جعل التنسيق والتعاون بين تلك المؤسسات أمراً سهلاً وميسراً . كذلك فإن تعيين نائب رئيس مجلس الشورى عضواً فى مجلس الوكلاء منذ تشكيله ، جعل مجلس الشورى على صلة دائمة بما يحدث داخل أروقة مجلس الوكلاء ليس من خلال رئيسه فحسب ، بل من خلال نائبه أيضاً .

وانطلاقاً من ذلك التعاون شارك المجلسان بدرجات متفاوتة في رسم السياسة الداخلية والخارجية حسبما نص عليه نظامهما ، فالأنظمة والتعليمات التي سنتها الدولة في عقدي الخمسينيات والستينيات من القرن الهجرى الماضى والأمور المالية والإدارية والتعليمية وغيرها قد تمت دراستها وإقرارها بواسطة المجلسين . وحتى تصبح معظم قرارات مجلس الشورى سارية المفعول فإن ذلك يتطلب موافقة مجلس الوكلاء عليها (قرارات مجلس الوكلاء (١٦٠) فى ٢٣/٤/١٣٥٧هـ ، ٢٥٢ فى ٢٢/٥/١٣٥٧هـ ، ٢٣٣ فى ٤/٦/١٣٥٨هـ ، ٣٤٠ فى ٩/١٠/١٣٦٠هـ) . وقد استمرت هذه العلاقة حتى إلغاء مجلس الوكلاء واستبداله بمجلس الوزراء فى عام ١٣٧٣هـ/١٩٥٣م .

ومن تتبع طبيعة العلاقة بين المجلسين ، يلاحظ أن مجلس الوكلاء قد أصبح - بمرور الوقت - يمارس سلطة تنظيمية (تشريعية) ، بجانب وظيفته التنفيذية ، وقد يعود السبب فى ذلك إلى ظروف المرحلة التى كانت تمر بها الدولة فى تلك الفترة ، والتى يطلق عليها مرحلة البناء السياسى والإدارى والدستورى . فمؤسسات وأنظمة الدولة كانت فى مراحلها المبكرة ، مما تطلب إشرافاً ومتابعة دائمة من قبل الحكومة ، الأمر الذى جعل مجلس الوكلاء يبرز كأهم مؤسسة سياسية خلال فترة وجوده فى السلطة .

النتائج :

نستنتج من هذه الدراسة ما يلى :

١ - شمولية صلاحيات مجلس الوكلاء لكافة أنحاء المملكة كما دلت على ذلك قراراته التى اتخذها على مستوى المملكة والمناطق . لذلك فإن مجلس الوزراء ليس أول جهاز تنفيذى مركزى ينشأ فى المملكة .

٢ - تمتع مجلس الوكلاء بصلاحيات واسعة فى رسم السياسة الداخلية ، أما فى الشؤون الخارجية فدوره محدود نظراً لارتباطها بالملك عبدالعزيز .

٣ - إن سبب ندرة الدراسات حول مجلس الوكلاء يعود إلى عدم توفر معلومات كافية عنه ؛ لأن أرشيف المجلس لا يزال لدى إدارة المحفوظات بوزارة الداخلية بوصفها الجهة المسؤولة عنه خلال فترة وجوده باستثناء ما تمكن معهد الإدارة العامة من الحصول عليه ، ولكن الأمل معقود على المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات التابع

لمجلس الوزراء ، والمكلف - بموجب نظامه ولوائحه التنظيمية - بجمع وتصنيف جميع وثائق الدولة وتثبيتها للباحثين والدارسين . وحتى يتم ذلك ، فستظل الدراسات والأبحاث حول مجلس الوكلاء قاصرة ودون المستوى المطلوب ، ولكن ما توفره - حتى الآن - يوضح بصورة لا لبس فيها أهمية وجدية المجلس خلال فترة وجوده في السلطة ، لدرجة تُوجب على الباحثين إعطاءه الاهتمام الذي يستحقه .

فمن المعلومات التي تم الحصول عليها من الوثائق الحكومية والمراجع الأخرى يتبين أن مجلس الوكلاء قد مارس أعماله كجهاز تنفيذي لمدة ثلاثة وعشرين عاماً (١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ / ١٩٣٢-١٩٥٣م) ، اتسعت خلالها صلاحياته تدريجياً بحيث أصبح ينظر ويقرر في أمور عديدة على الصعيد الداخلي . فعلى الرغم من تأجيل وضع نظام لتشكيلات الحكومة يتم بموجبه توحيد النظام الإداري في المملكة حسبما نصت عليه المادة السادسة من الأمر الملكي القاضي بتوحيد مسمى المملكة لأسباب مالية ونقص في الكفاءات الوطنية المدربة في ذلك الوقت ، إلا أن مجلس الوكلاء بإمكاناته الإدارية والمادية المحدودة قد تمكن من المساهمة بشكل إيجابي في نمو وتطور المجتمع والدولة في مختلف المجالات .

وبعد أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الحكومة من جراء التوسع في تقديم الخدمات إلى كافة مناطق المملكة - نتيجة لارتفاع دخل الدولة من البترول - مما أوجب إحداث أجهزة حكومية جديدة ، وتطوير وتحديث ما هو قائم ، أصبح من الضروري إعادة النظر في تشكيل وصلاحيات واختصاصات مجلس الوكلاء على ضوء الواقع الجديد . وقد ترتب على ذلك استبدال مجلس الوزراء بمجلس الوكلاء ليتولى رسم السياسة الداخلية والخارجية ليبدأ مسيرة البناء من حيث انتهى سابقه .

المراجع

أولاً - المراجع الأساسية (الوثائق الحكومية) :

أ - الأنظمة :

- ١ - التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية لعام ١٣٤٥هـ (١٩٢٦م) .
- ٢ - نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ (١٩٢٧م) .
- ٣ - نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ (١٩٢٨م) .
- ٤ - الأمر الملكي بتأسيس مجلس الوكلاء رقم (١٦/١/١٣) فى ٢٨/٦/١٣٥٠هـ .
- ٥ - نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ (١٩٣١م) .
- ٦ - نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ (١٩٣٦م) .

ثانياً - أم القرى (الجريدة الرسمية) :

- ١ - أم القرى عدد رقم (٥٥) فى ٣٠/٦/١٣٤٤هـ (١٩٢٦م/١/١٥) .
- ٢ - أم القرى عدد رقم (٥٦) فى ٨/٧/١٣٤٤هـ (١٩٢٦م/١/٢٢) .
- ٣ - أم القرى عدد رقم (٩٠) فى ٢٥/٢/١٣٤٥هـ (١٩٢٦م/٩/٣) .
- ٤ - أم القرى عدد رقم (٩١) فى ٣/٣/١٣٤٥هـ (١٩٢٦م/٩/١٠) .
- ٥ - أم القرى عدد رقم (١٣٣) فى ١/١/١٣٤٦هـ (١٩٢٧م/٧/١) .
- ٦ - أم القرى عدد رقم (١٣٧) فى ٢٩/١/١٣٤٦هـ (١٩٢٧م/٧/٢٩) .
- ٧ - أم القرى عدد رقم (١٣٨) فى ٧/٢/١٣٤٦هـ (١٩٢٧م/٨/٥) .
- ٨ - أم القرى عدد رقم (١٣٩) فى ١٤/٢/١٣٤٦هـ (١٩٢٧م/٨/١٢) .
- ٩ - أم القرى عدد رقم (١٩٥) فى ٧/٤/١٣٤٧هـ (١٩٢٨م/٩/٢١) .
- ١٠ - أم القرى عدد رقم (٢٩١) فى ٨/٢/١٣٤٩هـ (١٩٣٠م/٧/٤) .
- ١١ - أم القرى عدد رقم (٢١٥) فى ٢٩/٧/١٣٤٩هـ (١٩٣٠م/١٢/١٩) .
- ١٢ - أم القرى عدد رقم (٣٤٣) فى ٢٤/٢/١٣٥٠هـ (١٩٣١م/٧/١٠) .

- ١٣- أم القرى عدد رقم (٢٧٠) في ٧/٩/١٣٥٠هـ (١٥/١/١٩٣٢م) .
١٤- أم القرى عدد رقم (٣٧٣) في ٢٨/٩/١٣٥٠هـ (٥/٢/١٩٣٢م) .

ج - قرارات مجلس الوكلاء :

- ١ - قرار رقم «٢١» في ٩/١١/١٣٥٢هـ / ١٢/٢/١٩٣٥م .
٢ - قرار رقم «١١» في ٢١/٨/١٣٥٤هـ / ١٧/١١/١٩٣٥م .
٣ - قرار رقم «١» في ٥/٣/١٣٥٥هـ / ٢٥/٥/١٩٣٦م .
٤ - قرار رقم «٧» في ١٢/٣/١٣٥٥هـ / ١/٦/١٩٣٦م .
٥ - قرار رقم «٩» في ١٧/٣/١٣٥٥هـ / ٦/٦/١٩٣٦م .
٦ - قرار رقم «١١» في ١٩/٣/١٣٥٥هـ / ٨/٦/١٩٣٦م .
٧ - قرار رقم «١٤» في ٢٣/٣/١٣٥٥هـ / ١٢/٦/١٩٣٦م .
٨ - قرار رقم «١٦» في ٢٥/٣/١٣٥٥هـ / ١٤/٦/١٩٣٦م .
٩ - قرار رقم «١٧» في ٢٦/٣/١٣٥٥هـ / ١٥/٦/١٩٣٦م .
١٠ - قرار رقم «٢١» في ١/٤/١٣٥٥هـ / ٣٠/٦/١٩٣٦م .
١١ - قرار رقم «٢٤» في ١٨/٤/١٣٥٥هـ / ٧/٧/١٩٣٦م .
١٢ - قرار رقم «٢٦» في ٢٠/٤/١٣٥٥هـ / ٩/٧/١٩٣٦م .
١٣ - قرار رقم «٢٨» في ٢/٥/١٣٥٥هـ / ٢٠/٧/١٩٣٦م .
١٤ - قرار رقم «٣٠» في ١٦/٥/١٣٥٥هـ / ٨/٣/١٩٣٦م .
١٥ - قرار رقم «٣٤» في ٢٤/٥/١٣٥٥هـ / ١١/٨/١٩٣٦م .
١٦ - قرار رقم «٤٦» في ٢٨/٦/١٣٥٥هـ / ١٤/٩/١٩٣٦م .
١٧ - قرار رقم «٤٨» في ٢/٧/١٣٥٥هـ / ١٧/٩/١٩٣٦م .
١٨ - قرار رقم «٤٩» في ٣/٧/١٣٥٥هـ / ١٨/٩/١٩٣٦م .
١٩ - قرار رقم «٥١» في ١٩/٨/١٣٥٥هـ / ٣/١١/١٩٣٦م .
٢٠ - قرار رقم «٦٠» في ١٠/٩/١٣٥٥هـ / ٢٠/١١/١٩٣٦م .
٢١ - قرار رقم «٧١» في ١٤/١٠/١٣٥٥هـ / ٢٧/١٢/١٩٣٦م .

- ٢٢- قرار رقم «٧٠» في ١٢/١٠/١٣٥٥هـ/٢٥/١٢/١٩٣٦م.
- ٢٣- قرار رقم «٧٦» في ٢٨/١٠/١٣٥٥هـ/١٠/١/١٩٣٧م.
- ٢٤- قرار رقم «٨٥» في ١٧/١١/١٣٥٥هـ/٢٨/١/١٩٣٧م.
- ٢٥- قرار رقم «٢» في ٩/٣/١٣٥٦هـ/١٩/٥/١٩٣٧م.
- ٢٦- قرار رقم «٤» في ١٠/٣/١٣٥٦هـ/٢٠/٥/١٩٣٧م.
- ٢٧- قرار رقم «٦» في ١٦/٣/١٣٥٦هـ/٢٦/٥/١٩٣٧م.
- ٢٨- قرار رقم «١٠» في ٢٢/٣/١٣٥٦هـ/١/٦/١٩٣٧م.
- ٢٩- قرار رقم «١١» في ٢٣/٣/١٣٥٦هـ/٢/٦/١٩٣٧م.
- ٣٠- قرار رقم «١٢» في ٢٤/٣/١٣٥٦هـ/٣/٦/١٩٣٧م.
- ٣١- قرار رقم «١٣» في ٢٦/٣/١٣٥٦هـ/٥/٦/١٩٣٧م.
- ٣٢- قرار رقم «١٤» في ٢٨/٣/١٣٥٦هـ/٧/٦/١٩٣٧م.
- ٣٣- قرار رقم «١٦» في ٢/٤/١٣٥٦هـ/١١/٦/١٩٣٧م.
- ٣٤- قرار رقم «٢١» في ١٢/٤/١٣٥٦هـ/٢١/٦/١٩٣٧م.
- ٣٥- قرار رقم «٢٢» في ١٣/٤/١٣٥٦هـ/٢٢/٦/١٩٣٧م.
- ٣٦- قرار رقم «٢٣» في ١٧/٤/١٣٥٦هـ/٢٦/٦/١٩٣٧م.
- ٣٧- قرار رقم «٢٥» في ٢٥/٤/١٣٥٦هـ/٤/٧/١٩٣٧م.
- ٣٨- قرار رقم «٢٧» في ٢/٦/١٣٥٦هـ/٩/٨/١٩٣٧م.
- ٣٩- قرار رقم «٣١» في ٥/٦/١٣٥٦هـ/١٢/٨/١٩٣٧م.
- ٤٠- قرار رقم «٣٢» في ٩/٦/١٣٥٦هـ/١٦/٨/١٩٣٧م.
- ٤١- قرار رقم «٣٧» في ١٧/٦/١٣٥٦هـ/٢٤/٨/١٩٣٧م.
- ٤٢- قرار رقم «٤٠» في ٢٦/٦/١٣٥٦هـ/٢/٩/١٩٣٧م.
- ٤٣- قرار رقم «٤١» في ٢٩/٦/١٣٥٦هـ/٥/٩/١٩٣٧م.
- ٤٤- قرار رقم «٥٠» في ١٩/٧/١٣٥٦هـ/٢٤/٩/١٩٣٧م.
- ٤٥- قرار رقم «٦٤» في ٦/٨/١٣٥٦هـ/١١/١٠/١٩٣٧م.

- ٤٦- قرار رقم «٦٩» في ١٢/٨/١٣٥٦هـ/١٧/١٠/١٩٣٧م.
- ٤٧- قرار رقم «٧٠» في ١٣/٨/١٣٥٦هـ/١٨/١٠/١٩٣٧م.
- ٤٨- قرار رقم «٢» في ٢٥/٥/١٣٥٧هـ/٢٢/٧/١٩٣٨م.
- ٤٩- قرار رقم «١٠» في ٦/٢/١٣٥٧هـ/٥/٥/١٩٣٨م.
- ٥٠- قرار رقم «١٢» في ٩/٢/١٣٥٧هـ/٨/٥/١٩٣٨م.
- ٥١- قرار رقم «١٧» في ٩/٢/١٣٥٧هـ/١/٥/١٩٣٨م.
- ٥٢- قرار رقم «١٩» في ٩/٢/١٣٥٧هـ/٨/٥/١٩٣٨م.
- ٥٣- قرار رقم «٢٣» في ١١/٢/١٣٥٧هـ/١٠/٥/١٩٣٨م.
- ٥٤- قرار رقم «٢٩» في ١٢/٢/١٣٥٧هـ/١١/٥/١٩٣٨م.
- ٥٥- قرار رقم «٣٧» في ١٥/٢/١٣٥٧هـ/١٤/٥/١٩٣٨م.
- ٥٦- قرار رقم «٣٨» في ١٨/٢/١٣٥٧هـ/١٧/٥/١٩٣٨م.
- ٥٧- قرار رقم «٤٢» في ١٩/٢/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.
- ٥٨- قرار رقم «٤٩» في ١٩/٢/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.
- ٥٩- قرار رقم «٥١» في ١٩/٢/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.
- ٦٠- قرار رقم «٥٢» في ١٩/٢/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.
- ٦١- قرار رقم «٥٤» في ١٩/٢/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.
- ٦٢- قرار رقم «٦٥» في ٢٣/٢/١٣٥٧هـ/٢٢/٥/١٩٣٨م.
- ٦٣- قرار رقم «٨٥» في ٢٣/٢/١٣٥٧هـ/٢٢/٥/١٩٣٨م.
- ٦٤- قرار رقم «١٠٩» في ٢٩/٢/١٣٥٧هـ/٢٨/٥/١٩٣٨م.
- ٦٥- قرار رقم «١١٤» في ٣٠/٢/١٣٥٧هـ/٢٩/٥/١٩٣٨م.
- ٦٦- قرار رقم «١٣٨» في ١٢/٤/١٣٥٧هـ/١٠/٦/١٩٣٨م.
- ٦٧- قرار رقم «١٥١» في ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.
- ٦٨- قرار رقم «١٥٤» في ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.
- ٦٩- قرار رقم «١٦٠» في ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

- ٧٠- قرار رقم «١٦٧» في ٢٥/٤/١٣٥٧هـ-٢٣/٦/١٩٣٨م.
- ٧١- قرار رقم «٢٠٠» في ٣/٥/١٣٥٧هـ-٢٠/٦/١٩٣٨م.
- ٧٢- قرار رقم «٢٤٧» في ٢١/٥/١٣٥٧هـ-١٨/٧/١٩٣٨م.
- ٧٣- قرار رقم «٢٥٢» في ٢٢/٥/١٣٥٧هـ-١٩/٧/١٩٣٨م.
- ٧٤- قرار رقم «٢٦٠» في ٢٤/٥/١٣٥٧هـ-٢١/٧/١٩٣٨م.
- ٧٥- قرار رقم «٣٢٩» في ١٨/٧/١٣٥٧هـ-١٢/٩/١٩٣٨م.
- ٧٦- قرار رقم «٣٤٧» في ١٠/٨/١٣٥٧هـ-٤/١٠/١٩٣٨م.
- ٧٧- قرار رقم «٣٥٦» في ١٠/٨/١٣٥٧هـ-٤/١٠/١٩٣٨م.
- ٧٨- قرار رقم «٣٨٠» في ٩/٩/١٣٥٧هـ-١/١١/١٩٣٨م.
- ٧٩- قرار رقم «٣٨٢» في ١٥/٩/١٣٥٧هـ-٧/١١/١٩٣٨م.
- ٨٠- قرار رقم «٤٠٦» في ٦/١٠/١٣٥٧هـ-٢٨/١١/١٩٣٨م.
- ٨١- قرار رقم «٤١٩» في ١٥/١٠/١٣٥٧هـ-٧/١٢/١٩٣٨م.
- ٨٢- قرار رقم «٤٢١» في ١٥/١٠/١٣٥٧هـ-٧/١٢/١٩٣٨م.
- ٨٣- قرار رقم «٤٤٤» في ١٩/١٠/١٣٥٧هـ-١١/١٢/١٩٣٨م.
- ٨٤- قرار رقم «٤٦٢» في ٢٩/١٠/١٣٥٧هـ-٢١/١٢/١٩٣٨م.
- ٨٥- قرار رقم «٤٧٠» في ٥/١١/١٣٥٧هـ-٢٦/١٢/١٩٣٨م.
- ٨٦- قرار رقم «٥٠٣» في ٢٧/١١/١٣٥٧هـ-١٧/١/١٩٣٩م.
- ٨٧- قرار رقم «٥١٠» في ٢٧/١١/١٣٥٧هـ-١٧/١/١٩٣٩م.
- ٨٨- قرار رقم «٢» في ٦/٢/١٣٥٨هـ-٢٧/٣/١٩٣٩م.
- ٨٩- قرار رقم «١٠» في ١٥/٢/١٣٥٨هـ-٥/٤/١٩٣٩م.
- ٩٠- قرار رقم «١٩» في ٢١/٢/١٣٥٨هـ-١١/٤/١٩٣٩م.
- ٩١- قرار رقم «٢٢» في ٢٧/٢/١٣٥٨هـ-١٧/٤/١٩٣٩م.
- ٩٢- قرار رقم «٣٦» في ١١/٣/١٣٥٨هـ-٣٠/٤/١٩٣٩م.
- ٩٣- قرار رقم «٤٥» في ١/٤/١٣٥٨هـ-٢٠/٥/١٩٣٩م.

- ٩٤- قرار رقم «٤٦» في ١/٤/١٣٥٨هـ / ٢٠/٥/١٩٣٩م.
- ٩٥- قرار رقم «٦١» في ٢٢/٤/١٣٥٨هـ / ١٠/٦/١٩٣٩م.
- ٩٦- قرار رقم «٦٧» في ٦/٥/١٣٥٨هـ / ٢٣/٦/١٩٣٩م.
- ٩٧- قرار رقم «٧٧» في ٧/٥/١٣٥٨هـ / ٢٤/٦/١٩٣٩م.
- ٩٨- قرار رقم «٧٨» في ٧/٥/١٣٥٨هـ / ٢٤/٦/١٩٣٩م.
- ٩٩- قرار رقم «٨٩» في ٨/٥/١٣٥٨هـ / ٢٥/٦/١٩٣٩م.
- ١٠٠- قرار رقم «١٤٦» في ١٨/٥/١٣٥٨هـ / ٥/٧/١٩٣٩م.
- ١٠١- قرار رقم «١٥٠» في ١٨/٥/١٣٥٨هـ / ٥/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٢- قرار رقم «٢١٥» في ٢٩/٥/١٣٥٨هـ / ١٦/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٣- قرار رقم «٢٢٤» في ٢/٦/١٣٥٨هـ / ١٩/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٤- قرار رقم «٢٣٣» في ٤/٦/١٣٥٨هـ / ٢١/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٥- قرار رقم «٢٣٨» في ٦/٦/١٣٥٨هـ / ٢٣/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٦- قرار رقم «٢٤٦» في ٧/٦/١٣٥٨هـ / ٢٤/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٧- قرار رقم «٢٥٦» في ٨/٦/١٣٥٨هـ / ٢٥/٧/١٩٣٩م.
- ١٠٨- قرار رقم «٢٦٣» في ٢٠/٦/١٣٥٨هـ / ٨/٨/١٩٣٩م.
- ١٠٩- قرار رقم «٢٨٧» في ٨/٧/١٣٥٨هـ / ٢٣/٨/١٩٣٩م.
- ١١٠- قرار رقم «٣٠١» في ٩/٨/١٣٥٨هـ / ٢٣/٩/١٩٣٩م.
- ١١١- قرار رقم «٣٠٦» في ٩/٨/١٣٥٨هـ / ٢٣/٩/١٩٣٩م.
- ١١٢- قرار رقم «٣٠٩» في ١٠/٨/١٣٥٨هـ / ٢٤/٩/١٩٣٩م.
- ١١٣- قرار رقم «٣١٨» في ١١/٨/١٣٥٨هـ / ٢٥/٩/١٩٣٩م.
- ١١٤- قرار رقم «٣٢٩» في ١١/٨/١٣٥٨هـ / ٢٥/٩/١٩٣٩م.
- ١١٥- قرار رقم «٣٤٦» في ١٤/٨/١٣٥٨هـ / ٢٨/٩/١٩٣٩م.
- ١١٦- قرار رقم «٣٥١» في ١٤/٨/١٣٥٨هـ / ٢٨/٩/١٩٣٩م.
- ١١٧- قرار رقم «٣٥٩» في ١٤/٨/١٣٥٨هـ / ٢٨/٩/١٩٣٩م.

- ١١٨- قرار رقم «٢٦٧» في ١٨/٨/١٣٥٨هـ/٢/١٠/١٩٣٩م.
- ١١٩- قرار رقم «٢٨٠» في ٢٣/٨/١٣٥٨هـ/٧/١٠/١٩٣٩م.
- ١٢٠- قرار رقم «٢٨٦» في ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.
- ١٢١- قرار رقم «٢٨٧» في ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.
- ١٢٢- قرار رقم «٢٨٩» في ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.
- ١٢٣- قرار رقم «٤٠١» في ٢٩/٨/١٣٥٨هـ/١٣/١٠/١٩٣٩م.
- ١٢٤- قرار رقم «٤٠٨» في ٧/١٠/١٣٥٨هـ/١٩/١١/١٩٣٩م.
- ١٢٥- قرار رقم «٤١٠» في ٧/١٠/١٣٥٨هـ/١٩/١١/١٩٣٩م.
- ١٢٦- قرار رقم «٤٢٧» في ٢٤/١٠/١٣٥٨هـ/٦/١٢/١٩٣٩م.
- ١٢٧- قرار رقم «٤٢٨» في ٢٤/١٠/١٣٥٨هـ/٦/١٢/١٩٣٩م.
- ١٢٨- قرار رقم «٤٣٢» في ٢٩/١٠/١٣٥٨هـ/١١/١٢/١٩٣٩م.
- ١٢٩- قرار رقم «٤٥٢» في ٩/١١/١٣٥٨هـ/٢٠/١٢/١٩٣٩م.
- ١٣٠- قرار رقم «٩» في ٢/٢/١٣٥٩هـ/٩/٤/١٩٤٠م.
- ١٣١- قرار رقم «٢٢» في ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٢- قرار رقم «٢٣» في ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٣- قرار رقم «٢٤» في ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٤- قرار رقم «٢٩» في ٢٦/٤/١٣٥٣هـ/٢/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٥- قرار رقم «٥٢» في ٢٠/٥/١٣٥٩هـ/٢٥/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٦- قرار رقم «٦٠» في ٢٥/٥/١٣٥٩هـ/٣٠/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٧- قرار رقم «٦١» في ٢٥/٥/١٣٥٩هـ/٣٠/٦/١٩٤٠م.
- ١٣٨- قرار رقم «٦٩» في ٢٨/٥/١٣٥٩هـ/٣/٧/١٩٤٠م.
- ١٣٩- قرار رقم «٧٣» في ٧/٦/١٣٥٩هـ/١٢/٧/١٩٤٠م.
- ١٤٠- قرار رقم «٨٩» في ١٥/٦/١٣٥٩هـ/٢٠/٧/١٩٤٠م.
- ١٤١- قرار رقم «٩٢» في ١٩/٦/١٣٥٩هـ/٢٤/٧/١٩٤٠م.

- ١٤٢- قرار رقم «١٠٦» في ٨/٧/١٣٥٩هـ/١١/٨/١٩٤٠م.
- ١٤٣- قرار رقم «١١٥» في ١٠/٧/١٣٥٩هـ/١٢/٨/١٩٤٠م.
- ١٤٤- قرار رقم «١٢٥» في ١٨/٧/١٣٥٩هـ/١١/٨/١٩٤٠م.
- ١٤٥- قرار رقم «١٢٧» في ٢٥/٧/١٣٥٩هـ/٢٨/٨/١٩٤٠م.
- ١٤٦- قرار رقم «١٤٤» في ٢٧/٧/١٣٥٩هـ/٣٠/٨/١٩٤٠م.
- ١٤٧- قرار رقم «١٦٣» في ١٠/٨/١٣٥٩هـ/١٢/٩/١٩٤٠م.
- ١٤٨- قرار رقم «١٩٣» في ١١/٩/١٣٥٩هـ/١٢/١٠/١٩٤٠م.
- ١٤٩- قرار رقم «٢٠٧» في ٢١/٩/١٣٥٩هـ/٢٢/١٠/١٩٤٠م.
- ١٥٠- قرار رقم «٢١١» في ٢٨/١٠/١٣٥٩هـ/٢٩/١٠/١٩٤٠م.
- ١٥١- قرار رقم «٢٢٨» في ٢٨/١٠/١٣٥٩هـ/٢٨/١١/١٩٤٠م.
- ١٥٢- قرار رقم «٢٣٠» في ٢٨/١٠/١٣٥٩هـ/٢٨/١١/١٩٤٠م.
- ١٥٣- قرار رقم «٢٣٢» في ٣/١١/١٣٥٩هـ/٢/١٢/١٩٤٠م.
- ١٥٤- قرار رقم «٢٤٩» في ٦/١١/١٣٥٩هـ/٥/١٢/١٩٤٠م.
- ١٥٥- قرار رقم «١» في ١/٢/١٣٦٠هـ/٢٧/٢/١٩٤١م.
- ١٥٦- قرار رقم «٥» في ١٠/٢/١٣٦٠هـ/٨/٣/١٩٤١م.
- ١٥٧- قرار رقم «٢١» في ٢٣/٤/١٣٦٠هـ/١٩/٥/١٩٤١م.
- ١٥٨- قرار رقم «٤٨» في ٤/٥/١٣٦٠هـ/٢٩/٥/١٩٤١م.
- ١٥٩- قرار رقم «٦٥» في ١٨/٥/١٣٦٠هـ/١٢/٦/١٩٤١م.
- ١٦٠- قرار رقم «٦٨» في ٢٢/٥/١٣٦٠هـ/١٦/٦/١٩٤١م.
- ١٦١- قرار رقم «٨٣» في ٢/٦/١٣٦٠هـ/٢٦/٦/١٩٤١م.
- ١٦٢- قرار رقم «٩٩» في ٢٠/٦/١٣٦٠هـ/١٤/٧/١٩٤١م.
- ١٦٣- قرار رقم «١٠٣» في ٢٣/٦/١٣٦٠هـ/١٧/٧/١٩٤١م.
- ١٦٤- قرار رقم «١٠٦» في ١٤/٧/١٣٦٠هـ/٦/٨/١٩٤١م.
- ١٦٥- قرار رقم «١٠٨» في ١٤/٧/١٣٦٠هـ/٦/٨/١٩٤١م.

- ١٦٦- قرار رقم «١٦٢» في ٤/٨/١٣٦٠هـ/٢٦/٨/١٩٤١م.
- ١٦٧- قرار رقم «١٧٨» في ١٩/٨/١٣٦٠هـ/١٠/٩/١٩٤١م.
- ١٦٨- قرار رقم «١٩٤» في ٢٢/٨/١٣٦٠هـ/١٣/٩/١٩٤١م.
- ١٦٩- قرار رقم «٢٠٤» في ٧/٩/١٣٦٠هـ/٢٧/٩/١٩٤١م.
- ١٧٠- قرار رقم «٢١٥» في ١٦-١٧/٩/١٣٦٠هـ/٦-٧/١٠/١٩٤١م.
- ١٧١- قرار رقم «٢٣١» في ٢٧/٩/١٣٦٠هـ/١٧/١٠/١٩٤١م.
- ١٧٢- قرار رقم «٢٨» في ٢/١/١٣٦١هـ/١٩/١/١٩٤٢م.
- ١٧٣- قرار رقم «٥٨» في ١٠/٤/١٣٦١هـ/٢٦/٤/١٩٤٢م.
- ١٧٤- قرار رقم «٩٧» في ٢٤/٥/١٣٦١هـ/٨/٦/١٩٤٢م.
- ١٧٥- قرار رقم «٩٨» في ٢٤/٥/١٣٦١هـ/٨/٦/١٩٤٢م.
- ١٧٦- قرار رقم «١١٦» في ١١/٦/١٣٦١هـ/٢٥/٦/١٩٤٢م.
- ١٧٧- قرار رقم «١٢١» في ٨/٧/١٣٦١هـ/٢١/٧/١٩٤٢م.
- ١٧٨- قرار رقم «١٢٧» في ٢٧/٧/١٣٦١هـ/٩/٨/١٩٤٢م.
- ١٧٩- قرار رقم «١٣٩» في ٦/٩/١٣٦١هـ/١٦/٩/١٩٤٢م.
- ١٨٠- قرار رقم «١٤٣» في ٢٣/٩/١٣٦١هـ/٣/١٠/١٩٤٢م.
- ١٨١- قرار رقم «١٤٩» في ١٥/١٠/١٣٦١هـ/٢٥/١٠/١٩٤٢م.
- ١٨٢- قرار رقم «٤» في ٤/٤/١٣٦٢هـ/٩/٤/١٩٤٣م.
- ١٨٣- قرار رقم «٩» في ٨/٤/١٣٦٢هـ/١٣/٤/١٩٤٣م.
- ١٨٤- قرار رقم «١١» في ٨/٤/١٣٦٢هـ/١٣/٤/١٩٤٣م.
- ١٨٥- قرار رقم «٣٠» في ٩/٦/١٣٦٢هـ/١٢/٦/١٩٤٣م.
- ١٨٦- قرار رقم «٣٧» في ١٩/٦/١٣٦٢هـ/٢٢/٦/١٩٤٣م.
- ١٨٧- قرار رقم «٥٤» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.
- ١٨٨- قرار رقم «٥٦» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.
- ١٨٩- قرار رقم «٥٩» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

- ١٩٠- قرار رقم «٦٦» في ١٢/١٠/١٣٦٢هـ/١١/١٠/١٩٤٣م.
- ١٩١- قرار رقم «٨٩» في ١٢/١١/١٣٦٢هـ/٩/١١/١٩٤٣م.
- ١٩٢- قرار رقم «٩٠» في ١٧/١١/١٣٦٢هـ/١٤/١١/١٩٤٣م.
- ١٩٣- قرار رقم «٨» في ١٠/٤/١٣٦٣هـ/٣/٤/١٩٤٤م.
- ١٩٤- قرار رقم «١١» في ٢٢/٤/١٣٦٣هـ/١٥/٤/١٩٤٤م.
- ١٩٥- قرار رقم «١٤» في ٢٣/٤/١٣٦٣هـ/١٦/٤/١٩٤٤م.
- ١٩٦- قرار رقم «١٦» في ٢٥/٤/١٣٦٣هـ/١٥/٤/١٩٤٤م.
- ١٩٧- قرار رقم «٢٠» في ٥/٥/١٣٦٣هـ/٢٧/٤/١٩٤٤م.
- ١٩٨- قرار رقم «٢٩» في ٧/٧/١٣٦٣هـ/٢٧/٦/١٩٤٤م.
- ١٩٩- قرار رقم «٦٣» في ٢٢/١٠/١٣٦٣هـ/٩/١٠/١٩٤٤م.
- ٢٠٠- قرار رقم «١٤» في ٢٦/٤/١٣٦٤هـ/٩/٤/١٩٤٥م.
- ٢٠١- قرار رقم «٢٠» في ٤/٥/١٣٦٤هـ/١٦/٤/١٩٤٥م.
- ٢٠٢- قرار رقم «٤» في ١/٤/١٣٦٥هـ/٣/٤/١٩٤٦م.
- ٢٠٣- قرار رقم «٢٤» في ١/٥/١٣٦٥هـ/٢/٤/١٩٤٦م.
- ٢٠٤- قرار رقم «٢٨» في ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.
- ٢٠٥- قرار رقم «٣٠» في ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.
- ٢٠٦- قرار رقم «٣١» في ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.
- ٢٠٧- قرار رقم «٣٢» في ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.
- ٢٠٨- قرار رقم «٣٧» في ٢٠/٧/١٣٦٥هـ/١٩/٦/١٩٤٦م.
- ٢٠٩- قرار رقم «٤٠» في ٢٦/٧/١٣٦٥هـ/٢٥/٦/١٩٤٦م.
- ٢١٠- قرار رقم «٤٢» في ٢٦/٧/١٣٦٥هـ/٢٥/٦/١٩٤٦م.
- ٢١١- قرار رقم «٤٥» في ٤/٨/١٣٦٥هـ/٣/٧/١٩٤٦م.

ثانيًا - المراجع الثانوية (الكتب والأبحاث) :

- ١- أبو راس ، عبدالله سعيد : عبدالعزيز بن إبراهيم آل براهم، أمير عسير والطائف والمدينة المنورة وعضو مجلس الوكلاء في مرحلة تأسيس المملكة ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مطابع العصر، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م .
- ٢ - بن سعيد ، حسن بن سعد : وزارة الداخلية : أمن ... وتنمية ، الطبعة الأولى، الرياض، وزارة الداخلية، الإدارة العامة للعلاقات والتوجيه، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) .
- ٣- البهكلي ، على بن محمد : « مجلس الوكلاء » ، بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، ١٩-٢٣ ربيع الأول ١٤٠٦هـ/١-٥ ديسمبر ١٩٨٥م .
- ٤ - حمزة ، فؤاد : البلاد العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، الرياض ، مكتبة النصر الحديثة، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .
- ٥ - حمزة، فؤاد : قلب جزيرة العرب ، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة النصر الحديثة، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .
- ٦ - السلوم ، يوسف إبراهيم : النظام الإداري في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى، الرياض، دار عبدالرحمن الناصر للنشر والتوزيع، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م .
- ٧ - السنيدي ، عبدالله راشد : مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية ولحات من إنجازاتها، الطبعة الثالثة، الرياض ، مطابع المدينة ، ١٤١٢هـ/١٩٩١م .
- ٨ - شاكر ، فؤاد : دليل المملكة العربية السعودية ، د م ن ط ، ١٣٦٧هـ/١٩٤٨م .
- ٩ - الشهيل - عبدالله بن محمد : فترة تأسيس الدولة السعودية المعاصرة ١٣٣٣هـ - ١٣٥١هـ / ١٩١٥ - ١٩٣٢م، دراسة تاريخية تحليلية ، الرياض ، دار الوطن للنشر والإعلام ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .
- ١٠- صادق ، محمد توفيق : تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ١٣٨٥هـ/١٩٦٥م .
- ١١- العتيبي ، إبراهيم عويض : تنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز ١٣٤٣هـ - ١٣٧٣هـ / ١٩٢٤ - ١٩٥٣م : دراسة تاريخية ، الطبعة الأولى، الرياض ، شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م .
- ١٢- موسى ، صافى إمام : تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم ، الطبعة الأولى، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م .

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢١ هـ
● أبريل ٢٠٠٠ م

نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشآت الصناعية في ضوء نظرية الوكالة

د. حسن سليمان زكى *

المقدمة :

عرض (Banker and Hughes 1994) الكفاية الاقتصادية لتكلفة الوحدة المنتجة على أساس النشاط العادي من أجل اتخاذ قرارات التسعير المثلى . ويعرض هذا البحث إطار عمل رياضي خطي لنموذج الأصيل - الوكيل لتقديم تصورات معينة حول التطبيق العملي لتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة على المنتجات المستفيدة من الموارد الأساسية تتفق وتحليلات (بانكر وهوجس) من خلال اختبار - في حال وجود تكاليف طاقة - إمكانية تحقيق العلاقة بين المشاركة في المخاطر وبين الحوافز عن طريق تعديل مقاييس الأداء التي بنى عليها العقد . لذا يتناول هذا البحث النموذج الرياضي الخطي المقترح ، وكيفية استخدامه في تخصيص تكاليف الطاقة المستغلة ، واشتقاق العقد لإظهار كيف تنعكس تكاليف الطاقة في التعويض الأمثل ، ثم استخراج الحل نفسه بشرط أن يكون أثر تكلفة الطاقة على تعويض الوكيل من خلال القياس المحاسبي .

وبطريقة مشابهة يعرض البحث استخدام النموذج المقترح في تخصيص التكاليف المشتركة ، مع التأكيد ختاماً على أن التخصيص الأمثل لتكاليف الطاقة تابع فقط للحجم المخطط عندما يمكن استخدام الطاقة لإنتاج منتج وحيد . كما أن التحليلات

* أستاذ مساعد في قسم المحاسبة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .

المتعلقة بالإنتاج المشترك تشير إلى ضرورة اعتماد التخصيص الأمثل في هذه الحالة على القيم الحالية الصافية المقدرة للمنتجات المشتركة .

أهمية البحث وهدفه :

تكمن أهمية البحث في التقدم بالتحليل خطوة إلى الأمام وتقديم نموذج رياضي خطي (نموذج الأصيل - الوكيل) يمكن اعتماده كأساس لمعالجة مسألة بحثية تكاليفية على غاية من الأهمية في مجالات صناعية مختلفة تتعلق بتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة ، وتقديم مقياس أداء رياضي اقتصادي متقدم يحاكي الظواهر الواقعية بمزيد من الدقة والموضوعية ، وذلك من خلال مجموعة من الفرضيات لتقييد الأولويات وتوزيع المتغيرات والآثار المحتملة لتوسيع المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخصيص التكاليف كجزء من حل أمثل لمشاكل عدة .

أما هدف البحث فيتمثل في اقتراح وتأكيد إمكانية تطبيق النموذج على نوعين من التكاليف المخصصة هما : التكاليف الغارقة للطاقة ، والتكاليف المشتركة . ففي الحالات التي تشترك فيها عمليات الإنتاج بالطاقة يهدف البحث ويقترح كحل أمثل لمشكلة تصميم مقاييس الأداء استخدام تطبيقات التكلفة المعيارية ، أما في الحالات التي تنتج فيها منتجات مشتركة بنسب ثابتة عن مدخلات مشتركة فيقترح البحث - كطريقة مثلى لتخصيص التكاليف المشتركة - اعتماد القيم الحالية الصافية للمنتجات النهائية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في محاولة تقديم نموذج رياضي خطي مرضٍ محاسبيًا واقتصاديًا لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة ، مع الأخذ في الاعتبار الاشتراطات والأبعاد النظرية والعلمية للتخصيص الموضوعي للتكلفة في ضوء نظرية الوكالة من خلال :

- بحث مجهودات الأصيل لملاحظة استخدام الوكيل للموارد المشتركة .
- البحث في دالة التحفيز ، وتعريف كل من معيار الحافز المتعلق بمعيار الأداء ومعيار

- الحافز المتعلق بمقياس المدخلات ؛ لتحديد تعويض الوكيل ودالة المنفعة ، وبيان مدى ارتباط نظرية الوكالة بكل من تقييم الأداء وتخصيص التكاليف .
- البحث رياضياً فى مشاكل قيود الطاقة بالنسبة للأصيل وقيد توافقية الوكيل مع الحافز .
- اشتقاق معايير الاتفاق المتلى لمقياس الأداء ، والبحث رياضياً فى مشاكل كل من قيد الأصيل بالتكلفة المشتركة وقيد توافقية الحافز وقيد المورد المشترك .
- افتراض الحل الأمثل لمشكلة الحافز والبرهنة عليه رياضياً .

قراءة فى أساسيات نظرية الوكالة لتخصيص التكاليف :

كان لضخامة حجم التنظيمات وتعدد أنشطتها أثره فى تطبيق اللامركزية فى إدارتها وتقسيمها إلى مراكز مسؤولية لها نظامها المحاسبى فى مجال تقييم ومكافأة الأداء ، ونشوء علاقة الوكالة كمباراة تنافسية يتصارع طرفاها : الإدارة العليا ومديرو المراكز (الوكلاء) - حيث فوضت سلطة اتخاذ القرارات إلى رؤساء هذه المراكز - على تعظيم المصلحة الخاصة بصرف النظر عما يقع على الطرف الآخر من ضرر . وإذا كانت مشكلة تعظيم دالة منفعة الوكيل الذاتية من أهم مشاكل علاقة الوكالة ، فإن تفادى هذه المشكلة غداً ممكناً بنظام تخصيص تكاليف المدخلات العامة لحث رؤساء مراكز المسؤولية (الوكلاء) على العمل بالطريقة التى ترغبها الإدارة العليا من جهة ، ولرقابة تصرفاتهم فى استخدامهم للموارد الاقتصادية العامة من خلال تحليل علاقة السبب والآخر بين الموارد المستخدمة وأنشطة القسم من جهة أخرى ، وكذا لتخفيض درجة التعارض فيما بين مصلحة متخذى القرارات لا مركزياً (أى على مستوى مراكز الأداء) وبين المصلحة العامة للمشروع ككل (Magee, 1987) .

إن تخصيص التكاليف العامة غداً أداة رقابية ونقطة هامة لمناقشة الفجوة بين النظرية والتطبيق فى المحاسبة المالية والإدارية والتكليفية ، أدت إلى أبعاد متعددة للتطوير نتج عنها العديد من النماذج الكمية والسلوكية التى هدفت إلى تحفيز مديري المراكز (الوكلاء) لتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الإدارة العليا (الأصيل) دون تعارض مع أهدافهم الخاصة ، وكذلك توفير المقاييس الموضوعية لتقييم أدائهم .

ولما كانت عناصر الخطر وعدم التأكد هى التى تميز الظروف البيئية التى تعمل

علاقات الوكالة فى ظلها ، فإن نظرية الوكالة ذاتها - فى مجال تخصيص التكاليف - ترتكز إلى الفروض التالية :

١ - إن كلاً من الموكل والوكيل شخص يتميز بالعقلانية والتصرف الرشيد ويعمل لتعظيم منفعة المتوقعة كهدف .

٢ - إن علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدافعية ووضع شروط ملزمة للتعاقد للحد من التعارض بين مصالح الوكلاء والأصلاء وخدمة المصلحة العامة بين أعضاء التنظيم الواحد لضمان استمرار بقائه فى سوق التنافس مع التنظيمات الأخرى (Baiman and Evans, 1983 . Fame, 1980) .

٣ - من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع البيئة المحيطة ، مع إمكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة .
وتنبع الحاجة إلى التحفيز من عاملين :

الأول - عدم قدرة الأصيل على ملاحظة جهد الوكيل أو نتائج عمله ، ومن ثم يكون للمعلومات اللامتماثلة وقع وخيم على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وتوزيع نتائج هذا الاستغلال على طرفى عقد الوكالة (Baiman, Biddle and Steinberg, 1984, Ross, 1973) .

الثانى - إذا كان من الممكن ملاحظة عمل الوكيل فيصبح من السهل عندها أن تؤسس المكافأة بناء على المستوى المبذول من الجهد ونتائجه ، أو مستوى الجهد المبذول وحده كمتغير قابل للملاحظة دون نتائجه .

ولهذين العاملين أهميتهما ، حيث تكون للوكيل سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بمقدار ما يستخدمه من الموارد التى يوفرها الأصيل :

- فإذا أمكن تخصيص التكاليف على أساس كمية الموارد المستخدمة وكانت هذه الكمية موضع ملاحظة الأصيل ، فإنه من الممكن أن يختار مستوى استغلال الموارد ، وأن يعرض الوكيل نتيجة لالتزامه بهذا الاختيار. وكما يوضح كل من (Demiski and Sappington, 1986) ، فإن السبب الوحيد لتحويل حق اختيار استغلال الموارد هو أن يكون لدى الوكيل معلومات أفضل فيما يتعلق بالعوائد الناتجة عن هذا الاستخدام . وإذا كان استخدام الموارد بواسطة الوكيل لتحل

محل الجهد غير الملاحظ ممكناً ، فيمكن فى هذه الحالة أن يظهر نوع من الصراع من أجل الحوافز .

- إذا لم يؤثر استخدام هذه الموارد عكسياً على الوكيل فلأصيل أن يطلب من الوكيل أن يختار مستوى الموارد التى تحقق له أعلى صافى عائد ممكن .

وحيث إن صعوبة ملاحظة مستوى جهد الوكيل والمعلومات اللامتناهية هما مصدر المشكلة فإن الموكل يكون فى حاجة ملحة لجمع المزيد من المعلومات عن مستوى جهد الوكيل وبيئة التعاقد . فلو كان اكتساب هذه المعلومات مكلفاً لاقتضى الأمر من الأصيل مقارنة العائد الذى يعود عليه من استخدام العقد الذى يقوم على تلك المعلومات مع تكلفتها للوقوف على صافى المنفعة التى يحصل عليها من وراء اكتسابه لهذه المعلومات (Hariss and Raviv, 1979) .

٤ - اختلاف أفضليات كل من الأصيل والوكيل . فبينما يفضل الأصيل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل مقابل مكافأة مرضية ، لا يميل الوكيل بطبيعته إلى بذل الجهد ، فى الوقت الذى يأمل فيه تعظيم ما يحصل عليه من مكافآت .

٥ - لكل من الأصيل والوكيل موقف متماثل تجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمالى متماثل تجاه التصرفات التى يفوض فيها الأول الثانى القيام بها (المشاركة فى المخاطرة) .

٦ - يجب التمييز بين نوعين من الموارد الاقتصادية العامة (عيسى ، ١٩٨٧م) :

- الموارد الاقتصادية المتاحة التى تستخدمها المراكز لصالح المنشأة كوحدة ، وهذه ينبغى عدم تخصيص تكلفتها تشجيعاً للمراكز على استخدامها .

- الموارد الاقتصادية النادرة التى تتنافس على استخدامها المراكز كافة ، بحيث يقلل الإسراف فى استخدامها فى أحد المراكز من نصيب أو فرصة المراكز الأخرى فى استخدامها . وهذه يجب تخصيصها لحث مديرى المراكز (الوكلاء) على ترشيد استخدامهم لها .

كذلك يجب التفرقة بين المدخلات الخاصة والمشاركة والمختلطة عند تحديد مستوى المدخلات فى المنشأة ذات الأقسام (المراكز) المتعددة .

١.١ الإدارة العامة

٧ - تفترض نظرية الوكالة أن كلاً من الأصيل والوكيل يعمل على تعظيم منفعته مع عدم الرغبة في تحمل المخاطر . ويتمثل منفعة الأصيل في تحقيق العائد المخطط أو ما يزيد عليه . ويعد عائد الأصيل محصلة لسلوك الوكيل (أو الوكلاء) معبراً عن ذلك في شكل جهد وموقفه (أو مواقفهم) من الأحداث المتوقعة ، ومن ثم فإن العائد دالة لكل من الجهد والأحداث المتوقعة . وتعد المكافآت التي يحصل عليها الوكيل دالة للجهد الذي يبذله وللدخل الذي ساهم في تحقيقه . وطبقاً لفرض تعظيم المنفعة المتوقعة يمكن التعبير عن دالة منفعة كل من الوكيل والأصيل كالآتي (إبراهيم ، ١٩٨٨م) :

- إن مستوى الجهد الذي يجب أن يبذله الوكيل هو ذلك المستوى الذي يمكنه من الحصول على أكبر مكافأة ممكنة (تعظيم منفعته المتوقعة) .
- إن تحقيق هدف الأصيل بتعظيم منفعته تتوقف على قدرته على تحفيز الوكلاء لتنفيذ الخطة .

وإذا كان الأصيل يحاول التأثير على أداء الوكيل فإن المصالح الشخصية للوكيل تؤثر أيضاً على أدائه . ولما كان الوكيل يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة (افتراضاً) ، فإنه سيقوم باختيار الأداء الأمثل الذي يؤدي إلى تعظيم منفعته المتوقعة في ظل عقد العمل المتفق عليه . من هنا فإن محاولات تعظيم دالة المنفعة من قبل كل من الأصيل والوكيل قد تؤدي إلى تعارض أهداف كل منهما بما يحقق الضرر لأحدهما أو لكليهما .

٨ - أكدت نظرية الوكالة في إطار المحاسبة التقليدية على محاسبة المسؤولية . وفي ظروف التأكد التام فإن التقارير المحاسبية يجب أن تفرق بين التكاليف التي يمكن التحكم فيها وتلك التي لا يمكن للمدير (الوكيل) التحكم فيها . وبالتالي فإن تقييم أداء المدير يجب أن يعتمد على أساس العوامل التي يستطيع رعايتها والتحكم فيها فقط . أما في ظروف عدم التأكد ، وإذا كان الأصيل لا يرغب في تحمل الخطر ، فإنه لا يمكن حماية أداء الوكيل ومكافأته من عنصر عدم التأكد الذي يكتنف الأحداث المتوقعة مستقبلاً حتى ولو أمكن ملاحظة أدائه مباشرة . وبالتالي فقد يتخذ من القرارات ما قد لا يؤدي إلى تعظيم دالة منفعة موكله الذي لا يرغب في تحمل المخاطر (حجازي ، ١٩٨٨) . ويمكن هنا تحقيق توزيع المخاطر من خلال

ربط كل أو جزء من مكافآت الوكيل بالنتائج الفعلية لأدائه دون أية تعديلات على هذه النتائج نتيجة للأحداث الاقتصادية ، أى بمعنى آخر، إن منفعة الوكيل المتوقعة ستتأثر بتقييمه للأحداث المتوقعة مستقبلاً وسيأخذ الوكيل فى اعتباره المخاطر المرتبطة بالقرارات التى يتخذها .

وقد عزت الدراسات المعاصرة السبب الرئيس لمشاكل الوكالة إلى عدم تماثل المعلومات والتى ترجع أساساً إلى عدم قدرة الأصيل على ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة ، لذا فقد اقترحت – للتغلب على تلك المشاكل – مداخل متعددة بهدف استمالة الوكيل للإفصاح عن معلوماته الخاصة بصدق وأمانة وتحقيق الأداء المرضي فى علاقة الوكالة (عيسى ، ١٩٨٧م) .

وعموماً فإن نظرية الوكالة ترتبط بصورة وثيقة بمشكلة تقييم الأداء وتخصيص التكاليف ، حيث يهتم الأصيل بتقييم أداء الوكيل ، مما يتطلب وجود مقاييس للأداء وطريقة واضحة لتخصيص تكاليف المدخلات العامة ، كما يتطلب وجود نظام للحوافز ونظام للمعلومات يشجع الإدارة على العمل بما يحقق مصلحة الأصيل . وهذا ما سيوضحه استخدام النموذج المقترح لتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية فى الأقسام اللاحقة من البحث .

قراءة فى الدراسات السابقة :

١ - لقد كانت المراجع المتخصصة فى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية تشير - لقرون عدة من الزمن - إلى الخطأ فى الاعتماد على أرقام التكلفة الكلية فى أى مجال . والسبب - كما تقول - هو أن طرق توزيع التكلفة بسيطة جداً ومن غير المحتمل أن تعكس العلاقة الحقيقية بين التكلفة غير المباشرة وموضوعها (Kaplan, 1982 ; Horgren and Foster, 1991) ، ذلك أن مدخل التحميل الكلى للتكلفة يعتبر جميع عناصر الإنتاج الصناعى تكلفة يتم بسبب الإنتاج ، بغض النظر عن مستوى الاستغلال المتاح من الموارد ، وهذا يرجع مسؤولية التكلفة الثابتة لحجم الإنتاج الفعلى ، بغض النظر عن مقدار هذا الحجم وعن درجة استفادته من التكلفة الثابتة بما يجعل نصيب وحدة الإنتاج من التكلفة غير

مستقر (بسبب التغير الذى يحدث فى حجم الإنتاج) ، وكذلك أيضاً سعر البيع . الأمر الذى يدعو إلى التساؤل عن مدى شمولية الاستفادة من جميع عناصر التكاليف الثابتة ، أم أن الاستفادة مقصورة على بعض العناصر وأن البعض الآخر ما زال عاطلاً ؟ أم أن هناك درجات متفاوتة من الاستفادة ؟ وسيكون من المؤكد هنا أن نتيجة التحميل الكلى للتكلفة ستؤدى إلى مشكلات مثل : نقل تكلفة الطاقة غير المستغلة للمنشأة المنتجة إلى طرف آخر هو المستهلك من خلال سعر البيع من جهة ، وعدم العدالة فى التسعير وعدم مراعاة مدى استفادة وحدة الإنتاج من عناصر التكاليف عند وضع سعر البيع من جهة أخرى ، مما يضعف بالتالى الدور التنموى والتطويرى المستهدف من التحميل العادل للتكلفة (الوابل والجبال ، ١٩٩٦) .

٢ - وإضافة إلى الانتقادات التقليدية فقد أوضحت الدراسة التى قدمها (Johnson and Kaplan, 1987) ، أنه ما دامت بعض طرق تقدير التكلفة الكلية للمنتج تقدم معطيات ذات أهمية بالنسبة لعدد كبير من المجالات ، فإن الطرق التقليدية لتخصيص التكلفة لن تبقى قيد الاستخدام ، ومن غير المحتمل أن تكون مفيدة فى هذا الإطار ^(١٢) . الأمر الذى رتب ضرورة استخدام مدخل التحميل المستغل لاعتبار درجة الاستفادة والاستغلال الفعلى لعناصر التكلفة معياراً موضوعياً دقيقاً للحكم على مدى عدالة التحميل ودقته فى محاولة لكشف الأعطال ونسب عدم الاستغلال الناتجة عن العمالة . وعلى الرغم من هذه الانتقادات يبدو أن الممارسات التقليدية لتخصيص التكلفة لا زالت قيد الاستخدام ، وبخاصة بعدما انخفض تأثير العنصر البشرى وازداد تأثير الآلية فى الإنتاج وانصبّ تخصيص التكلفة حديثاً على الأنشطة وليس على المنتجات مباشرة . كما أن احتياجات الأنشطة من عناصر التكلفة المختلفة تكاد تكون اليوم ثابتة ومحددة بدقة مما يزيل أو يضعف من فرص الأعطال .

٣ - عرض (Banker and Hughes, 1994) الكفاية الاقتصادية لتكلفة الوحدة المنتجة على أساس النشاط العادى من أجل اتخاذ قرارات التسعير المثلى ، وقدموا دراسة حول دور توزيع تكاليف الطاقة فى تسعير المنتج . فبالنسبة لمنشأة تستخدم طاقتها القصوى وتواجه طلباً متغيراً يظهر الباحثان أن تكلفة الوحدة المنتجة على

أساس الطاقة العادية - دون مشاكل الحوافز - كافية اقتصادياً للوصول إلى الأسعار المثلى ، وتبقى هذه النتيجة قائمة حتى ولو كانت قرارات التسعير والإنتاج مركزية . ويقدم هذا البحث فائدة للوكالة متوافقة وتحليلات (بانكر وهوجس) من خلال اختبار - فى حال وجود تكاليف طاقة - إمكانية تحقيق العلاقة بين المشاركة فى المخاطر وبين الحوافز عن طريق تعديل مقاييس الأداء التى بنى عليها العقد . وقد اكتشف الباحث - مثلما اكتشف (Banker and Hughes, 1994) أن التوزيع الأمثل لتكاليف الطاقة تابع فقط للحجم المخطط عندما يكون بالإمكان استخدام الطاقة لإنتاج منتج وحيد . كما أن التحليلات المتعلقة بالإنتاج المشترك تشير إلى ضرورة اعتماد التوزيع الأمثل ، فى هذه الحالة ، على القيم الحالية الصافية المقدرة للمنتجات المشتركة ، ولهذا كان غرض هذا البحث هو إيضاح أشكال تخصيص التكلفة التى تقدم مقاييس أداء كافية اقتصادياً بهدف استبعاد مشاكل الحوافز .

٤ - كانت نظرية الأصل - الوكيل بداية تعنى بتقديم توضيح لدور بعض التطبيقات البسيطة المعينة لحاسبة التكاليف (Baiman, 1982 ; Baiman, 1994) ، وقد ظهرت على مدى سنوات عدة دراسات تتحدث عن قضايا تخصيص التكلفة فى إطار نظرية الأصل - الوكيل . ويعتبر (Demiski, 1981) من أوائل من أشاروا إلى أن تابع التحفيز المثالى يعتمد على تصميم مقياس الأداء ، وفى عام (١٩٨١م) برهن أيضاً أن قيمة تخصيص التكلفة يجب أن تأتى من تحسن قياس النشاط وأنه لا قيمة تخلق من عملية التوزيع نفسها . ويبيّن فى نموذج أوضحه ، فى مجال نظرية الوكالة ، أن الأصل يقرر ما إذا كان من الأفضل أن يخصص التكاليف الثابتة ، وما إذا كان سيبنى تخصيصات التكاليف على أساس معيار السبب والنتيجة ، أو معيار القدرة على التحمل ، وما إذا كان سيسمح للتخصيصات التى يقدمها الوكيل أن تعتمد على نتائج مراكز المسؤولية .

٥ - وتماشياً مع الحدود التى أشار إليها (Demiski, 1988) لفت (Magee, 1988) الانتباه إلى تحديد إجراءات التعويض لتكون منسجمة مع الأنظمة التقليدية لتخصيص التكلفة فى سؤالها الوكيل عن استخدام مورد معين . فقد أظهر أن أنظمة توزيع التكلفة ، التى يمكن عكسها فى الحل الأمثل لنموذجها ، ليست

مقتصرة على الأنظمة التي تعد تقليدية . وقد اتخذ (زيمرمان) مدخلاً مختلفاً قليلاً لمشكلة الوكالة حيث أوضح أن (اتباع نمط معين لتوزيع التكاليف من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة) . وعلى الرغم من أن البحث في نموذج الأصيل - الوكيل أدى إلى نتائج عديدة تدعم التخصيص ، إلا أن هذه النتائج لم تقدم توجيهاً كافياً لكيفية استخدام تطبيقاتها العملية . ويعود السبب في ذلك إلى أنه في نموذج الأصيل - الوكيل المعيارى "ليس هناك طريقة لإزالة آثار {استهلاك المورد} على قياس الأداء وعلى تابع الحوافز" ، إذ كما تشير (ماجى) : "يعتبر من الأمور الهامة في تحديد مقدار الحافز المقرر للوكيل ، معرفة درجة استغلال الموارد المتاحة ، التي تمثل أحد المؤثرات الرئيسة على عملية تخصيص التكلفة" (Magee, 1988) وبالمثل فإن (Baiman and Noel, 1985) قد أكدوا أن (النموذج الذى قدمناه لا يوفر أساساً لنسبة دالة التعويضات المثلى $S(.)$ إلى مقياس أداء $P(.)$ وإلى دالة المكافآت $R(.)$ ، وكذلك أيضاً النماذج التى قدمها كل من (Demiski, 1981) أو (Zimmerman, 1979) . وبناء عليه فإنه بالإمكان توضيح سبب استخدام التكاليف غير الخاضعة للرقابة فى تقييم وتعويض المدير ، إلا أنه من غير الممكن توضيح سبب استخدامها فى مجالات معينة فى الحياة العملية) .

٦ - وهكذا كما اقترح (Dopuch, 1993) يبدو أن الأساس النظرى للوكالة هو الفصل عن التطبيق العملى إما عمداً أو (بسبب نوع أساسى من عدم التوافقية) وبالمثل فإن (Baiman and Noel, 1985) قد أكدوا أن (النموذج الذى قدمناه لا يوفر أساساً لنسبة دالة التعويضات المثلى $S(.)$ إلى مقياس أداء $P(.)$ وإلى دالة المكافآت $R(.)$ وكذلك أيضاً النماذج التى قدمها كل من (Demiski, 1981) أو (Zimmerman, 1979) . وبناء عليه فإنه بالإمكان توضيح سبب استخدام التكاليف غير الخاضعة للرقابة فى تقييم وتعويض المدير ، إلا أنه من غير الممكن توضيح سبب استخدامها فى مجالات معينة فى الحياة العملية) . كما قدم كل من (Demisk, 1972) و (Magee, 1986) توضيحات حول تأثير توزيع التكاليف على الحوافز وعلى توزيع المخاطر) .

وهناك عاملان على الأقل قد يكونان وراء فصل التطبيق العملى عن النظرى . الأول كما ناقشه (Arrow, 1987) هو أن نموذج الأصيل - الوكيل يؤدي بشكل

عام إلى عقد اتفاق معقد بينما تبدو الاتفاقات المستخدمة عملياً بسيطة جداً . وقد حفزت ملاحظة مماثلة كلاً من (Holmström and Milgrom, 1987) على اقتراح صيغة (خطية) أبسط لمسألة الأصيل الوكيل بالاعتماد على مجموعة فرضيات حول الخيارات والمخاطرة . وقد أوضحا في عام (١٩٩١) كيف أن استخدام ذلك النموذج الخطي يسمح بتصوير مباشر يحاكي الظواهر الواقعية .

وقد تبع بحث هذين الاثنين عدد متنام من الأبحاث المحاسبية قام معظمها مثل (Feltham and Xie, 1993) ، (Bushman and Indjejikian, 1993) باختبار قضايا المحاسبة المالية . ولكن على اعتبار أن (Kim and Suh, 1993) تطبيقات المحاسبة الإدارية والتكاليف أسست على مجموعة فرضيات خطية ، فإن إطار العمل الخطي بالنسبة للوكالة قد يكون مناسباً لدراسة هذا المجال . لذلك يعتمد هذا البحث على إطار عمل خطي لنموذج الأصيل الوكيل لتقديم تصورات معينة حول التطبيق العملي لتخصيص تكاليف الطاقة الفارقة والتكاليف المشتركة على المنتجات المستفيدة من الموارد الأساسية .

٧ - وفي دراسة أعدها صالح (١٩٨٨م) نجد نظرات ثاقبة في دلالات نظرية الوكالة كمدخل لتخصيص تكاليف الموارد المركزية التي يستخدمها الوكيل وذلك ببحث مجهودات الموكل للسيطرة على استخدام الوكيل لهذه الموارد من خلال دالة التحفيز . حيث قدم (أبو الفتوح صالح) نموذجاً للوكالة ارتكز فيه على النموذج الذي اقترحته (ماجى) ، وأكد مثله أن إجراءات تخصيص التكاليف تكون ذات كفاءة عندما تحقق توازناً بين ثلاثة عوامل هي :

١ - الاستغلال الأمثل للموارد التي يوفرها الأصيل .

٢ - المشاركة في المخاطر بين الأصيل والوكيل .

٣ - مجموعة القرارات التي يتخذها الوكيل ، بالإضافة إلى جهده الذي سيبدله في استغلال الموارد ، والطرق التي يستخدمها حتى يمكن تكييف قراراته مع البيئة التي يعمل فيها ، ومستوى الموارد التي يقع عليها الاختيار .

٨ - وفي دراسة أعدها الجبالي (١٩٩٤م) توصل فيها إلى اقتراح نموذج يوائم بين الاشتراطات والأبعاد النظرية والعملية للتخصيص الموضوعي للتكلفة من حيث عدالة التحميل والقدرة على التحمل والسببية ، وبين تأثير التصرفات التفاوضية

الداخلية لوكلاء عدة على نتيجة التخصيص ، فجاء نموذجاً مرناً يتغير بتغير القدرة التفاوضية لكل قسم جديد يدخل في التحالف ويفترض حالة اختلاف القدرة النسبية لكل مركز تكلفة بدلاً من تساويها ، أخذاً في الاعتبار اختلاف فرص وبدائل التشغيل المتاحة أمام كل قسم . كما ساعد نموذج الجبالي على الاعتراف بأن عملية التخصيص يجب أن تراعى تداخل المصالح المشتركة للقائمين على التنفيذ الفعلي (الوكلاء) وما إلى ذلك من تحقيق لعدالة التحميل ووسيلة لتحفيز الوكلاء على تحسين نواحي استغلال المتاح من موارد .

٩ - ومنذ أن بدأت تحليلات الأصيل الوكيل في الاقتصاد كان تركيزها على الاستخدام الأمثل للبيانات المتاحة في إجراءات متفق عليها لتخفيض تكاليف الوكالة ما أمكن ^(٢٦) ، فبينما كان مطلوباً من المحاسبين إنشاء مقاييس للأداء من خلال جميع البيانات المتاحة (Amershi et al, 1990) ، كان لمنهج التركيز على تصميم العقد أثر كبير على أدبيات المحاسبة (Baiman and Noel, 1985) ، لذا فمن غير المفاجئ أن تقدم تحليلات الأصيل الوكيل تصوراً بسيطاً لدور بعض الإجراءات المحاسبية في تصميم مقياس الأداء .

إن المنهج المتبع هنا يعتمد على ملاحظة أن إجراءات تخصيص التكاليف الروتينية مصممة لتحسين مقاييس الأداء المتاحة ، لذلك يطرح البحث التساؤل التالي : بفرض أن بعض التكاليف غير المباشرة تؤثر على تعويض الوكيل من خلال مقاييس الأداء بدلاً من محددات العقد ، فكيف يجب أن تنعكس تلك التكاليف في مقاييس الأداء التي أبرم العقد وفقها ؟ . ولتوجيه هذا السؤال يفرض البحث قيداً هو أن أثر التكاليف المعوضة عموماً لتخصيص التكاليف على تعويض الوكيل يجب أن يأتي عن طريق مقاييس الأداء ، بينما لا يسمح أن تتحدد محددات العقد من خلال هذه التكاليف .

هناك وجه أساسي لنموذج الأصيل الوكيل الخطي استخدم في هذا البحث هو أن قيداً كهذا يمكن فرضه عند عدم وجود تكلفة . ففي الاتفاقات الخطية يحدد التعويض من خلال ضرب مجموعة من مقاييس الأداء بمجموعة من المعايير المتفق عليها ، أي أن عقداً من الشكل $A + Bx$ يمكن أن يكتب تماماً مثل $(A + Gy)$ مادامت $Bx = Gy$ ، حيث x و y متغيرات عشوائية معرفة في نفس فراغ الحدث . لذا فإن أي حل يتم التوصل إليه بدون القيد يمكن التوصل إليه أيضاً بوجود القيد .

ولأن (y) هنا حسبت كتجميع خطى لـ (x) وهناك تكلفة غير مباشرة وغير مرتبطة بالأحداث تؤثر على (x) لم يحدث أى ضياع للمعلومات فى عملية التجميع لحساب y (Amershi et al, 1990) كانوا قد حددوا شرطاً معيناً فى ظله من الممكن تجميع مقاييس أداء متعددة من خلال توزيع التكاليف . على سبيل المثال دون خسارة أى من المعلومات المرغوب فيها فى حالة التعاقد . وأنه من السهل التأكد من تحقيق هذا الشرط فى النموذج الذى قدموه . أما البحوث الحديثة الأخرى التى تناولت إمكانية تجميع مقاييس أداء دون فقدان محتوى المعلومات فمثالها بحث (Bander and Datar, 1989) وبحث (Hughes and Amershi, 1989) .

وفيما قد يبدو الفارق بين المنهج المتبع هنا ومنهج الوكالة المعيارى طفيفاً ، فإن الفارق فى طبيعة النتائج كبير . فحسب منهج تصميم العقد يتضح أنه من الأمثل أن يتم تدعيم الحوافز عندما تستخدم تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة . إلا أن تعديلات العقد متعلقة بالوكيل ولا تبدو متناسبة مع الطرق القياسية فى تخصيص التكلفة . وعلى العكس فإن منهج إعادة هيكلة مقياس الأداء يقدم إجابات دقيقة ، وفى حالة تكاليف الطاقة فإن تحديث مقياس الأداء الذى يفترض أن يؤدي إلى الحوافز المثلى هو فى استخدام التكاليف المعيارية ، وفى حالة التكاليف المشتركة فالطريقة المثلى هى استخدام القيمة الحالية الصافية المقدرة (فى حين أن المسائل التى تعامل معها هذا البحث تختلف عن بحث (Rogerson, 1993) ، فإن طبيعة النتائج التى تم التوصل إليها كانت متماثلة وهى أن من المثالى أن يتم تحديد المكافآت وفقاً للأداء المرتكز إلى أرقام صافى الربح المحاسبى المحتسب بالاستناد إلى طرق مستقلة عن مواصفات وخصائص الوكيل) .

ويجب التأكيد عند هذه النقطة أن قدرة هذا النموذج على تحديد طرق دقيقة لتخصيص التكاليف ، كجزء من الحل الأمثل لمشاكل عدة ، تكون مكلفة بشكل عام . والخطية مهمة بالنسبة للمنهجية المستخدمة فى هذا البحث ، لذا يجب إيجاد مجموعة من الفرضيات لتقييد الأولويات الفردية وتوزيع المتغيرات والآثار المحتملة لإجراءات الوكيل ، وهذه الفرضيات ضرورية لتوسيع المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخصيص التكاليف .

ويعرض القسم التالى من البحث النموذج الخطى الأساسى المستخدم فى الأقسام اللاحقة . وفى القسم اللاحق به يستخدم النموذج الحديث عن تخصيص تكاليف الطاقة

المستغلة . ويشترك العقد لإظهار كيف تنعكس تكاليف الطاقة في التعويض الأمثل ، ثم يستخرج الحل نفسه بشرط أن يكون أثر تكلفة الطاقة على تعويض الوكيل من خلال القياس المحاسبي . ويتحدث القسم الأخير عن تخصيص التكاليف المشتركة بطريقة مشابهة ، ويختم البحث بالنتائج والمقترحات ، تليها الملاحق .

النموذج الأساسي المقترح :

النموذج المقترح في البحث يعتبر المالك الوحيد للشركة هو الأصل الذي لا يتحمل أى مخاطرة ، ويمكن للوكيل أن يحول مزيجاً من المدخلات إلى منتج واحد أو اثنين ، أى تعرف المنتجات بدلالة $i = 1, n$ ، وعندما $n = 2$ وينتج منتجان نهائيان عن مزيج المدخلات ، يفترض أن هذين المنتجين مشتركان حيث تدل علاقة ثابتة على كمياتهما المقدرة .

يتطلب تحويل المدخلات مجهوداً إنتاجياً α يتحمل الوكيل تكلفته ، ويفترض أن يؤثر هذا المجهود فقط على اللحظة الأولى للمتغير العشوائى ذى التوزيع الطبيعى . ولتكن :

γ_i الإنتاجية الحدية المتوقعة (عدد وحدات المنتج i) للجهد المبذول .

p_i سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتج i .

C_i التكاليف المتغيرة (القابلة للفصل) ما عدا تكلفة مجهود الوكيل لإنتاج المنتج i .

بالتالى تصبح مساهمة المنتج i فى أداء المنشأة الكلى معبراً عنها بتابع α كما يلى :

$$x_i = (p_i - c_i) (\gamma_i \alpha + \varepsilon_i), \quad \varepsilon_i \sim N(0, \sigma_i^2) \quad (1)$$

وهكذا فإن حجم الإنتاج وحده غير محدد ، أما السعر والتكاليف المباشرة فهى معروفة ، وللتبسيط عندما تكون $n = 2$ يفترض أن المنتجين غير مرتبطين حسب حالة α .

ولكى تنسجم مكونات النموذج مع طرق تخصيص التكلفة القياسية افترض الباحث توفر معيار غير مباشر للنشاط المرغوب α (مثل هذه المقاييس التى تمثل بساعات العمل المباشر وساعات عمل الآلات وكذلك مقاييس أخرى لاستهلاك الموارد ، تسمى عادةً بأسس توزيع التكاليف) . (Horngren and Foster (1991) ، وقد عرفنا أساس توزيع التكاليف بأنه عامل يمثل قاسماً مشتركاً بموجبيه يتم الربط بين التكلفة أو مجموعة من عناصر التكاليف من جهة ، وقسم معين أو نشاط معين من جهة أخرى . وأن الأخذ

بمتغير تشغيلي معين كأساس لتوزيع التكاليف يمثل ابتعاداً كبيراً عن الدراسات التي تتحدث عن نموذج الأصل الوكيل في توزيع التكاليف .

ويرمز له بالرمز (h) ويعطى كما يلي :

$$h \approx t\alpha + w, \quad t \in R^+, \quad (2)$$

حيث $w \in R^+$ تمثل مستوى من "الفاقد" يختاره الوكيل دون تحمل تكلفة . فعلى سبيل المثال إذا كانت h تمثل ساعات العمل المباشر التي صرفها الوكيل ، وهو لا يضيع أى وقت ، فإن مجموع ساعات العمل المباشر تشير بدقة إلى الجهد المبذول في الإنتاج . ويفترض أن الوكيل يفضل جعل الفاقد مساوياً للصفر ما لم يعط حافزاً مباشراً يؤدي لضياع في الوقت .

ويعرف أداء المنشأة الإجمالى (قبل التعويض) Π على أنه مجموع أداء كل منتج ناقصاً أية تكاليف (غير مباشرة) للموارد R المستخدمة في الإنتاج . حيث تشمل هذه التكاليف التكلفة المرتبطة بالوسائل المادية إضافة إلى تكاليف الموارد المشتركة . أى أن :

$$\Pi = \sum_{i=1}^n [(p_i - c_i)(r_i \alpha + e_i)] R, \quad (3)$$

الذى يخضع لتوزيع طبيعي بواسطة $\sum_{i=1}^n (p_i - c_i) r_i \alpha - R$ ، والانحراف $\sum_{i=1}^n (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2$

ويعطى تابع المنفعة للوكيل بالشكل التالي :

$$U(s, \alpha) = -e^{-r(s - \frac{1}{2}\alpha^2)} \quad (4)$$

حيث تمثل s تعويض الوكيل و $\frac{1}{2}\alpha^2$ تمثل تكلفة بذل الجهود التي يتحملها الوكيل (المتزايدة والمقعرة بشدة) معبراً عنها بوحدات نقدية . و r هي معامل المخاطرة المطلقة بالنسبة للوكيل . وإذا عرفنا β_i على أنها معيار الحافز المتعلق بمعيار الأداء x_i و Ω على أنها معيار الحافز المتعلق بمقياس المدخلات h في اتفاق التعويض المقدم من قبل الأصل إلى الوكيل فيمكن التعبير حينئذ عن تعويض الوكيل كما يلي :

$$s(\cdot) = k + \Omega h + \sum_{i=1}^n \beta_i x_i, \quad (5)$$

حيث k هي المبلغ الثابت الذى يتلقاه الوكيل حسب اتفاق التعويض .

إن المنفعة المتوقعة للوكيل من أجل خطة تعويض معينة خيار معين للعمل تحسب على النحو التالي .

$$E(U(s(.), \alpha) = -e^{r(k + \Omega(t\alpha + w) - \frac{1}{2}a^2 + \sum_{i=1}^n (\beta_i (p_i - c_i) \gamma_i \alpha - \frac{r}{2} \beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2))} \quad (6)$$

وإذا عرفنا معادل تأكد الوكيل certainty equivalent (CE) على أنه المبلغ النقدي الذي يتلقاه دون بذل أى جهد والذي يجعل الوكيل مرتاحاً كما لو تم قبول العقد وتم بذل المستوى الأمثل من الجهد حسب الاتفاق ، فتكون عندها :

$$E(U(s(.), \alpha) = -e^{-r(CE)}$$

وينتج عن المعادلة (٦) أن :

$$CE = k + \Omega(t\alpha + w) - \frac{1}{2} \alpha^2 + \sum_{i=1}^n (\beta_i (p_i - c_i) \gamma_i \alpha - \frac{r}{2} \beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2) \quad (7)$$

والتي تتضمن أجراً متوقعاً من دون تكلفة بذل الجهد ومكافأة المخاطرة . إن منفعة الوكيل المتوقعة تتزايد في CE وبذلك يمكن أن تصنف كافة البدائل مباشرة من ذلك .

وعند إتمام العملية يجب أن يقتسم كل من الأصل والوكيل مجمل المخرجات الناتجة ، وهكذا يكون المتبقى المتوقع للأصيل على الشكل التالي :

$$CEP = \sum_{i=1}^n \{ (p_i - c_i) \gamma_i \alpha - \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i \alpha \} - R - k - \Omega(t\alpha + w) \quad (8)$$

ويتوحد معادلات التأكد للأصيل والوكيل نحصل على إجمالي معادلات التأكد (TCE) total certainty equivalents للوكيل ككل كما يلي :

$$TCE = \sum_{i=1}^n ((p_i - c_i) \gamma_i \alpha - \frac{r}{2} \beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2) - R - \frac{1}{2} a^2 \quad (9)$$

وتجدر الإشارة هنا إلى مسألة مهمة مرتبطة بهذه المعادلة حصراً وهي أن الجزء الثابت من أجر الوكيل لا يؤثر على تحديد TCE ، ذلك أن k تهدف إلى توزيع إجمالي معادلات التأكد بين الأطراف لكنها لا تؤثر على إنتاجية المنشأة ككل . لذلك وحسب الفرضيات السابقة فإن مشكلة الأصيل تحدد ببساطة في تعظيم TCE عن طريق تحديد الاستخدام الأمثل لمعايير الأداء المتاحة للحصول على مستوى الجهد الأمثل .

يستخدم هذا النموذج في الأقسام اللاحقة كأساس لتحليلات طرق التخصيص المثلى للتكاليف الفارقة للطاقة والتكاليف المشتركة . وتقدم القضية (المعادلة) المساعدة التالية تبسيطاً أكثر لصيغة النموذج (براهين المعادلات كافة موضحة في الملحق) :

القضية (المعادلة) ١:

إن المعيار المثالي المخصص لـ h في عقد الحوافز هو صفر . أى أن عقد الحوافز الخطي الأمثل يمكن أن يكتب بالشكل التالي :

$$S(.) = k + \sum_{i=1}^n \beta_i x_i.$$

إن سبب عدم استخدام h في تقديم الحوافز للوكيل هو أن المعيار الموجب يزيد الفاقد أما المعيار السالب فيثبط استخدام المدخلات اللازمة للإنتاج (والذى تزيده الأوزان في معايير المخرجات x_i) . أما بقية البحث فيتركز على دور β_i و x_i في تقديم الحوافز المناسبة للوكيل .

النموذج المقترح وتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة :

١- مفهوم الطاقة الإنتاجية ومستوياتها :

تعرف الطاقة الإنتاجية على أنها "كمية الإنتاج الكلى الذى يمكن تحقيقه تحت ظروف التشغيل السائدة" .

ويذكر البعض أن مفهوم الطاقة الإنتاجية يشير عند محاسبى التكاليف إلى "حالة استقرار بعض الأصول الثابتة والمصادر الثابتة لمشروع معين خلال فترة محددة (أجل قصير) ، فهى تشير إلى قدرة المشروع على الإنتاج ، ويعبر عن هذا الإنتاج بوحدات من السلع المنتجة" (حجازى ، ١٩٦٥م) ، ويحدد مستوى طاقة الإنتاج المستعملة وفقاً لذلك بأنها تمثل استخدام عناصر الإنتاج الموجودة بكفاية دون تعطل أو إسراف ولكن بعد السماح بنسبة تمثل الخسائر التى لا يمكن تفاديها ، وهذه الطاقة تساوى طاقة التشغيل القصوى ناقصة الأعطال التى لا يمكن تجنبها . أما طاقة الإنتاج الفعلية فتعبر عن قدرة المشروع الفعلية على الإنتاج وتقاس بأرقام فعلية بعد خصم كل العوامل التى تؤدى إلى تعطل أو طاقة غير مستغلة . وتمثل طاقة الإنتاج الفعلية صافى مركز الطاقة الذى يقاس إما بوحدات إنتاجية وإما بعامل من عوامل الإنتاج .

وبصدد أثر استغلال الطاقة الإنتاجية على الربح يشير البعض (Moore and Jaedicke, 1972) إلى أن رقم الربح يتأثر فى نظام التكاليف الكلية بعاملين هما : كمية الإنتاج والمبيعات . وتبعاً لذلك قد لا تزيد الأرباح نتيجة لزيادة المبيعات ، بل ربما تنقص إذا كانت التكاليف الثابتة المحملة لإيراد المبيعات والمنقولة من سنة سابقة أكبر من الزيادة فى الربح المتغير الناتجة عن زيادة المبيعات . وعلى العكس من ذلك لا يتأثر رقم الربح الناتج فى نظام التكاليف المتغيرة بتغير مستوى استغلال الطاقة وإنما يتأثر بالمبيعات فقط . أى أنه إذا زادت المبيعات زادت الأرباح والعكس صحيح . وفى نظام التكاليف المتغيرة لا توجد مشكلة توزيع التكاليف الثابتة لأنها تعامل كتكاليف فترة تحمل للأرباح والخسائر وليس للإنتاج . لذلك لا نحتاج فى هذا النظام إلى تحديد مستوى الطاقة العادى ومعدل تحميل التكاليف الثابتة (غرايبة ، ١٩٧٩م) .

ويرى أحد الكتاب (حسين ، ١٩٨٧م) أنه توجد مجموعة من المقاييس لحجوم الإنتاج أو مستويات النشاط وكل منهما سوف يؤدى إلى نتائج مختلفة عند احتساب ثمن تكلفة الوحدة أو عند حساب معدل تحميل المصروفات الإضافية ، ويشير إلى أن الاختلافات الواسعة فى تكاليف الوحدة عند مختلف مستويات الإنتاج تشير إلى ضرورة اختيار أساس الطاقة المناسب لاحتساب معدل المصروفات . وكذلك دقة قياس الطاقة المستغلة فعلاً فى النشاط وتعيين الجزء من التكاليف الثابتة المقابلة للجزء المستغل (حسين ، ١٩٨٧م) بالإضافة إلى القيام أصلاً بدقة الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة التى تتعلق بالطاقة القصوى المتاحة . وإذا ما اعتبرنا طريقة تحميل التكاليف المستغلة فإن الأمر يقتضى تعريف مفهوم الاستغلال والبنود المكونة له ، وفى رأينا أن الاستغلال المقصود يتضمن ذلك الحجم من الطاقة القصوى الذى تستلزمه بصفة ضرورية العمليات المقررة لتحقيق حجم النشاط المطلوب طبقاً للأصول الفنية والظروف التنظيمية السائدة . فتدخل فى ذلك العمليات الرئيسة والفرعية المتعلقة بها كعمليات الإعداد والصيانة وما إليها . كما يدخل فى حجم الاستغلال أيضاً أوقات التوقف والأعطال المؤقتة التى تبررها الظروف الطبيعية للعمل . فى حين أنه لا يدخل ضمن مفهوم الاستغلال التوقفات والعطلات نتيجة لعدم توافر تعاقدات أو أعمال ، أو قصور البرنامج المخطط عن الاستغلال الكامل للطاقة .

ورغم عدم وجود قاعدة يمكن على أساسها اختيار الطاقة المناسبة ، فالطاقة القصوى نادراً ما يمكن الوصول إليها ، ومن ثم تصبح غير حقيقية . فهذه الطاقة تعطى نفقة إنتاج أقل بكثير من اللازم ؛ لأن القياس يفترض أن المشروع يعمل بأقصى كفاية ممكنة ، وينتج عنها نفقات عاطلة أكبر من المعقول فهذه الطاقة تتوقع أكثر مما يجب . كما أن الطاقة الفعلية المتوقعة تتوقع وتتطلب أقل مما يجب . فتكلفة الوحدة تحتسب على أساس الطاقة التي يسمح بتشغيلها حجم المبيعات المتوقع بدون اعتبار للطاقة المتاحة ، فلا يظهر لنا هذا الحساب نفقة الطاقة الزائدة (Excess Capacity) ونفقة بقاء الطاقة عاطلة مؤقتاً بسبب نقص في طلبات البيع . فما كان يجب اعتباره انحرافاً ناتجاً عن سوء التخطيط أو عن عجز قسم المبيعات في الترويج لمنتجات المشروع يحمل لأقسام الإنتاج في صورة تكاليف عالية جداً . وباستبعاد الطاقة القصوى والطاقة الفعلية المتوقعة ينحصر الاختيار بين الطاقة العملية والطاقة العادية . وبالرغم من أن الطاقة العادية هي غالباً الأساس المستخدم فإن ميزة الطاقة العملية أنها تشير إلى الطاقة المتاحة لدى المشروع .

٢- التكاليف الغارقة للطاقة وإجراءات تخصيصها :

أما التكاليف الغارقة للطاقة (التكاليف غير الملائمة) فهي التكاليف التي لا تتأثر باتخاذ قرار معين ولا يتوقف وجودها أو تجنبها على اتخاذ هذا القرار ، من هنا فإن المنشأة تتحملها في جميع الأحوال ، وقد تكون هذه التكاليف غير الملائمة تكاليف متغيرة أو تكاليف ثابتة .

أما موضوع تخصيص تكاليف الطاقة ، رغم ما لاقاه في مجالات البحوث العلمية الأكاديمية ، فما زال يحتاج لمزيد من الدراسة ؛ نظراً لصعوبة الوصول إلى حلول لمشاكله بما يؤدي إلى تحقيق التخصيص المرضي للتكاليف بتوفر شروطه وهي (الوابل والجبالي ، ١٩٩٤) :

١ - السببية ، الاستفادة .

٢ - الموضوعية .

٣ - القدرة على التحمل .

٤ - الأهمية النسبية .

٥ - مراعاة التصرفات السلوكية للقائمين على الأداء .

وإذا كانت الدراسات المحاسبية التقليدية تسير على تحديد معدل تحميل شامل (إجمالي) للتكلفة (دمج الأنواع المختلفة من عناصر التكلفة غير المباشرة في رقم واحد) يساوى (التكلفة غير المباشرة المتوقعة / مستوى النشاط المتوقع) فإن الدراسات المعاصرة أكدت عدم سلامة هذا المعدل ودقته ، لأنه مع اختلاف طبيعة العناصر غير المباشرة كان من الواجب العمل على استخراج معدل تحميل مستقل لكل منها . الأمر الذى يبرز نوعية ذلك العنصر ويمكن من معرفة المستفيد من ذلك العنصر وبالتالي تحقيق الاستفادة والسببية فى التحميل . كما أن الوصول إلى معدل للتحميل يتطلب عادة تثبيت ذلك المعدل واستخدامه بما لا يؤدي إلى تغييره من حين لآخر ، لكن حقيقة الأمر أن المقام المستخدم يتغير من حين لآخر ، تبعاً لتغير حجم الطلب والإنتاج الفعلى ، الأمر الذى لم يتم أخذه فى الاعتبار ، مما يجعل ما يحدث من تكلفة غير مباشرة فعلية يخالف ما يتم تحميله على الإنتاج ، مما يظهر بجلاء مدى المخاطر المحيطة بالمنشأة نتيجة استخدام معدل التحميل الشامل . لكل ذلك تطلب الأمر البحث عن أسلوب يقرب من الحقيقة والعدالة فى التخصيص ، وتبين أن أكثر العناصر عدالة فى تخصيصها هى تلك العناصر المباشرة .

لذا فإن البحث قد انصبّ على إيجاد وسيلة لتحويل العناصر غير المباشرة إلى عناصر مباشرة أو تقريبيها إلى أن تكون مباشرة . والمتأمل بدقة فى علاقة المباشرة يجد أنها علاقة تزامن فيما بين وحدة الإنتاج وعنصر التكلفة . أما استخدامها هنا فإنه مجرد محاولة إيجاد علاقة بين عنصر التكلفة ليس مع وحدة الإنتاج بل مع وحدة قياس معينة (وظيفة معينة مثلاً) ولتأصيل هذه الحالة يمكن تقسيم المنشأة إلى مجموعة من مراكز التكلفة (مركز التكلفة هو دائرة نشاط معين ، تختص بتجميع مجموعة من عناصر التكلفة المختلفة لتأدية خدمة واحدة أو وظيفة واحدة) وما يترتب على ذلك من ضرورة تحديد ماهية مركز التكلفة وأهمية هذا التقسيم فى علاج مشكلة التكاليف غير المباشرة . ويعتبر أساس التحميل هنا المؤشر الدال على مدى الاستفادة وحدة النشاط سواء فى صورة وحدات إنتاج أو فى صورة ساعات عمل أو فى أى صورة أخرى تمهيداً للوصول إلى معدل التحميل الذى يعبر عن تكلفة الاستفادة .

ويضاف إلى ذلك ملاحظة أن التكلفة التى يحتوى عليها مركز الإنتاج ما هى إلا خليط من جزء متغير وآخر ثابت ، كما أن نصيب وحدة الإنتاج من العناصر المتغيرة

ثابت ، بينما نصيبها من العناصر الثابتة متغير ، الأمر الذى يثير التساؤل حول نوعية أساس التحميل الواجب استخدامه على أساس أن العناصر المتغيرة ترتبط أساساً بالطاقة الفعلية والعناصر الثابتة ترتبط بالطاقة المتاحة . فكيف يحدث الدمج فيما بينها من جهة ؟ وكيف يقتصر التحميل على استخدام أساس تحميل واحد إما فعلى وإما مرتبط بالطاقة المتاحة ؟ .

للإجابة عن السؤالين السابقين يمكن التفكير بإعداد معدلات التحميل بعد تجزئتها إلى معدلات للجزء المتغير وأخرى للجزء الثابت وذلك لكل مركز إنتاج .

- عند تخصيص تكلفة مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج :

أ - التكاليف المتغيرة تتعلق أساساً بدرجة الاستفادة الفعلية وذلك فى مبلغها واتجاهها ، ويفضل تخصيصها على مراكز الإنتاج بناء على الاستفادة الفعلية من مراكز الخدمات .

ب - التكاليف الثابتة ترتبط وفق مدخل تحميل التكلفة الكلى بدرجة الاستفادة الفعلية لكل مركز من مراكز الإنتاج من مركز الخدمة . أما وفق مدخل تحميل التكلفة المستغل فهذه التكاليف أفنيت بسبب الطاقة المتاحة وليس بمجرد الإنتاج الفعلى . لذا فتوزيعها يتم وفقاً للاستفادة المتاحة من مركز الخدمة .

- عند استخراج معدلات التحميل :

أ - التكاليف المتغيرة يستخرج معدل تحميلها بقسمة إجمالى التكلفة المتغيرة على الطاقة الفعلية لمركز الإنتاج فى أى صورة تكون قد تم قياسها (وحدات إنتاج فعلية، ساعات فعلية) .

ب - التكاليف الثابتة يستخرج معدل تحميلها وفق مدخل تحميل التكلفة الكلى بقسمة إجمالى التكلفة الثابتة لمركز الإنتاج على الطاقة الفعلية لهذا المركز ، أما وفق مدخل التحميل المستغل فيلاحظ أن التكلفة الثابتة ترتبط بالطاقة المتاحة ، ويستخرج معدل تحميلها بقسمة التكلفة الثابتة لمراكز الإنتاج على الطاقة المتاحة لها .

وهكذا فإن التحميل يتم بناء على درجة الإنفاق وليس بناء على مسبب حدوث الإنفاق ، فالاتجاه الثانى أولى بالاتباع نظراً لأنه يمكن من تتبع الإنفاق ومسببات حدوثه ، وبالتالي يساعد على التأثير عليه فى صالح الهدف العام للمنشأة ، ويتم ذلك من خلال :

- اعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة المسببة لحدوث التكلفة ، كمحاولة حديثة وجادة لعلاج مشكلة تخصيص التكلفة فى ضوء تطور الأنشطة الإنتاجية الحديثة ، وظهور الأنظمة الصناعية المتكاملة باستخدام الحاسب الآلى ، وتعدد وتنوع المنتجات التى لا تتطلب ضرورة التوقف وإعادة التشغيل (نظم الإنتاج المرنة) . وتتمثل الحتمية التى أدت إلى انتشار استخدام هذا المنهج فى صلاحيته فى عمليات الرقابة وتخصيص التكاليف فى الأجل الطويل .

- نظراً للتطور الذى حدث فى الأهمية النسبية لعناصر التكاليف - نتيجة لانخفاض حجم العمالة المباشرة الناتج عن التطور الصناعى ، وتحول معظم العمل اليدوى إلى عمل يتم آلياً ، وانخفاض وضعف العلاقة القائمة بين العامل ووحدة الإنتاج ، وكذلك أيضاً تقادم تقارير التكاليف وعدم ملاءمة محتوياتها وطول فترة إعدادها - فإن بيئة المنشآت الحديثة تحتاج إلى معلومات وقتية لاتخاذ قرارات فورية ، الأمر الذى يرتب ضرورة التحول السريع إلى أنظمة التكاليف المدعمة للنشاط الإدارى والتركيز خاصة على استخدام نظام التكلفة حسب الأنشطة (Activity Based Costing) .

- تكوين مركز تكلفة مستقل لكل نشاط رئيس مستقل وتخصيص تكلفة مركز التكلفة على المنتجات المختلفة ، أى أن نظام التكلفة حسب الأنشطة يقوم بتحديد مسبب تكلفة مستقل لكل نشاط وبالتالي لكل مركز تكلفة ، الأمر الذى يكسب عملية التخصيص الكثير من الموضوعية ويعمل على تأصيل علاقة السببية فى عملية التخصيص .

- باعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة يمكن توخى الدقة فى تحديد تكلفة وحدات الإنتاج ، وذلك لإبرازه الفروق النسبية فيما بين المنتجات فى استهلاكها لعناصر المدخلات (الأنشطة) وبالتالي يحمل كل منتج بالقدر المناسب من تكلفة النشاط .

- استخدام مجموعة من أسس التحميل التي لا ترتبط أو تتأثر بالتغير في حجم الإنتاج ، وإنما تعبر عن درجة استهلاك النشاط للموارد المتاحة مثل أنشطة التجهيز (Setup) ، وأنشطة فحص وحدات الإنتاج الأولى ، وأنشطة إصدار أوامر الشراء بما يتيح تحقيق العدالة في التخصيص وتطبيق مبدأ الاستفادة أو السببية في حدوث التكلفة ، ويتيح إمكانية اتخاذ قرارات عديدة أهمها : تسعير وتحليل ربحية المنتجات ، وتحديد التشكيلة المثلى من المنتجات التي يتسنى للمنشأة إنتاجها .

- اعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة نموذجاً لقياس الطلب من استخدام الموارد وليس نموذجاً لقياس الإنفاق ، حيث إن هذا النظام يحاول قياس مقدار ما يستخدم من موارد على مستوى المنشأة ككل ، وتجزئة ذلك على مستوى كل نشاط فرعى ورئيس داخل المنشأة ، أو بعبارة أخرى ، يحاول نظام التكلفة حسب الأنشطة قياس الموارد الكلية اللازمة لإنتاج منتج معين ، كما يقوم بالتنبؤ باستخدام الموارد المتوقعة للتنبؤ بالإنفاق المستقبلي . وهذا يوضح أنه في الأجل الطويل غالباً ما يتجه عنصر الإنفاق إلى التغير مع تغير استخدام الموارد ، الأمر الذي لا ينطبق في الأجل القصير . ولذلك فإن التغير في حجم الإنتاج يعتبر أحد عناصر التغير في استخدام بعض عناصر الموارد في الأجل القصير .

٣- النموذج المقترح وتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة في ضوء نظرية الوكالة :

في هذا القسم نحل عملية تخصيص التكاليف الغارقة للطاقة على المنتجات لأغراض تقييم الأداء على اعتبار $n = 1$ ، وإضافة للأحداث العادية يبحث القسم في الحصول على الطاقة الإنتاجية قبل التعاقد . وحسب نموذج الأصل الوكيل يفترض أن الأصل سوف يستوعب مشكلة تأمين الطاقة الإنتاجية مقارنة مع مشكلة التشغيل البشري للأدوات التي ستنشأ لاحقاً . والشكل رقم (١) يوضح توقيت الأحداث .

الشكل رقم (١)

توقيت الأحداث - التكاليف الغارقة للطاقة

t :	١	٢	٣	٤
	يُحصل	يُحصل	يُقبل الوكيل	يُقدم الوكيل
	الأصل على	يصمم الأصل	العقد	
X.				
	الطاقة k	(ويُقاس الأداء)	(أو يرفض) التوظيف	المدخلات الإنتاجية
				ويتم اقتسام الناتج Π

بفرض أن وحدات الطاقة الإنتاجية اللازمة لـ α يجب الحصول عليها بسعر ثابت للوحدة قدره $- \square \square$ ، فإن الطاقة المعيارية يعبر عنها - من دون وقوع خسارة بشكل عام - باستخدام h . فتكون بحاجة لاستخدام t وحدة من الطاقة لتلبية وحدة واحدة من الجهد الإنتاجي ، مثلاً إذا كانت h تقيس ساعات الآلة فإن \square هي تكلفة الطاقة لكل ساعة آلة . وبعد (٢) تحتاج الوحدة الواحدة من الجهد لتوفير t ساعة من وقت الآلات . وعلى افتراض أن الأصل عقلاني فإنه سيقتنى الطاقة حتى الحد الذي تتساوى فيه المنفعة الحدية مع التكلفة الحدية ، ويرمز لمجموع الطاقة التي تم الحصول عليها k . حيث يمكن أن يعبر عن مشكلة قيود الطاقة بالنسبة للأصل كما يلي :

$$\max_{\alpha, \beta, k} (p-c) \gamma \alpha - \frac{t}{2} \beta^2 (p-c)^2 \sigma^2 - \frac{1}{2} \alpha^2 - fk, \quad (PC)$$

$$s.t. \quad \beta(p-c) \gamma - \alpha = 0, \quad (ICC)$$

$$t\alpha \leq k, \quad (CC)$$

حيث : (ICC) هي قيد توافق الوكيل مع الحافز . (incentive compatibility constraint) و (CC) قيد الطاقة (capacity constraint) .

واعتماداً على مشكلة قيود الطاقة بالنسبة للأصيل (PC) principal's capacity - constrained problem
تنتج القضية التالية :

القضية (المعادلة) ٢ :

على فرض أنه كان من الأمثل للأصيل أن يقتنى k فبالنسبة لـ (PC) يعطى
المعيار الأمثل لـ χ فى العقد مع الوكيل بالشكل التالى :

$$\beta = \frac{p - c \text{ tf} / \gamma}{(p - c) \{1 + r \sigma^2 / \gamma^2\}}$$

ويشير اختبار β إلى أن قوة الحوافز تنخفض فى f وتعكس أثر قيود الطاقة (CC) .
والطاقة هى عامل من عوامل الإنتاج . فعندما تزداد تكلفة الطاقة من الأمثل أن
تستخدم طاقة أقل وإنتاج أقل ، وبالتالي من الأمثل أيضاً تخفيف مجهودات الوكيل بما
يتعلق بالبيئة المفتوحة من خلال تخفيض قوة الحوافز . إلا أنه لا يخطر على البال
طريقة قياسية ما لتخصيص التكلفة نتيجة دراسة β ، رغم وجود أثر لـ f وكذلك
العوامل الأخرى مثل معيار الأداء (σ^2) وموقف الوكيل تجاه المخاطرة (r) . مثل هذه
المحددات لا تستخدم فى التطبيق العملى لتحديد طرق تخصيص التكلفة .

وبدلاً من تعديل الاتفاق يسمح نموذج الأصيل الوكيل الخطى بتعديل معيار الأداء
الجاهز χ ، بحيث لا يشير الاتفاق المكتوب على أساس المعيار المعدل إلى تكلفة الطاقة
وبالتالى يمكن أن يكتب بشكل مستقل . وحسب هذا المنهج نحصل على النتيجة التالية :

الفرض ١ :

كلما كانت كل من f و k موجبة يكون الحل الأمثل لـ (PC) كما يلى :

$$s(y) = k + \beta^0 y,$$

حيث :

β^0 هى المعيار الأمثل لـ χ من أجل $f = 0$.

y معيار أداء "بتكلفة" القسم i يعطى كما يلى :

$$y = \chi - f \chi \{t(\gamma \alpha + \varepsilon_i) l \gamma\}$$

((وحدات h المسموح بها من أجل الإنتاج الفعلى) \times (تكليف الطاقة الثابتة لكل وحدة من h)) $\chi -$

وحسب الفرض (١) إذا كان أثر تكاليف الطاقة على الحوافز سينتج عن هيكل معيار الأداء فيجب في هذه الحالة استخدام التكاليف المعيارية من أجل تخصيص تكلفة الطاقة على وحدات المنتج النهائي . وبفرض أن الطاقة تقاس بساعات عمل الآلات فإن التكلفة المعيارية تتطلب أن تكون التكاليف الثابتة والمخصصة لمنتج معين تساوى مجموع التكاليف الثابتة للمنشأة مقسمة على مجموع ساعات عمل الآلات المخططة لتحقيق الناتج المتوقع مضروبة في العدد المتوقع (أو المعيارى) من ساعات العمل المسموح بها لتحقيق الناتج الفعلى من ذلك المنتج . وهذا ما توضحه العبارات ضمن الأقواس في الفرض (١) (لاقت التكاليف المعيارية قبولاً واسعاً ، حيث قام كل من (انظر المرجع ١٠/١٩٩٤م - جاريسون ونورى Garrison and Noree) بمسح ميدانى وجدوا من خلاله أن (٨٧) من الشركات الصناعية الأمريكية التى تحقق مبيعات سنوية تزيد على ٥٠٠ مليون دولار تستخدم التكاليف المعيارية) .

إن التعبير عن معيار الأداء (y) الذى سيكافأ عليه الوكيل يمكن أن يعاد ترتيبه على النحو التالى :

$$y = (p - c - ft / \gamma) (\gamma\alpha + \varepsilon_i) \quad (١٠)$$

من المعادلة (١٠) يمكن استخلاص النتيجة النهائية لعملية التخصيص بالاستناد إلى الفرض (١) على أنها الهامش الإجمالى المعيارى لكل وحدة $(p - c - ft / \gamma)$ مضروبة فى العدد الفعلى للوحدات المنتجة $(\gamma\alpha + \varepsilon_i)$.

إن المنهج المحاسبى ومنهج التعاقد متشابهان فيما يتعلق بتقديم الحوافز وتوزيع المخاطرة ، إلا أن المنهج المحاسبى يقدم إمكانية مميزة تجعله مرغوباً أكثر فى التطبيق العملى وهى الفصل . ذلك أن معيار الحافز الأمثل (β^0) يتحدد فقط من خلال تجنب الوكيل للمخاطرة والفوضى الناتجة عن عملية الإنتاج وإنتاجية مجهودات الوكيل معبراً عنها بعدد وحدات الإنتاج المتوقعة . إن الأثر المرغوب لمعلومات الأرباح والتكلفة على الحافز الأمثل محتوى فى (y) التى تمثل مقياس الأداء الذى يتضمن المقياس المحاسبى الشائع (الهامش الإجمالى المعيارى لكل وحدة مضروباً فى عدد الوحدات المنتجة فعلاً) وهو غير مرتبط بالفوضى الناتجة عن عملية الإنتاج وبأى محددات متعلقة بالوكيل .

إن تطبيق هذا الفصل بين معيار الحافز وبين مقياس الأداء يتلخص فى كون وكيلين ، لهما خيارات وعملية إنتاج متماثلة ويختلفان فقط فى تكلفة الطاقة الحدية ، يمكن أن تقدم لهما توابع حافزية ذات محددات الانحدار نفسها ، وعلاوة على ذلك سوف يواجه الوكيلان مقياس أداء تختلف فقط فى تكلفة الطاقة المعيارية لكل وحدة من المنتج (تتمثل المضامين العملية للفرض (١) بأن العلاقة بين قوة الحوافز مقيسة بـ (β^0) من جهة وأداء المنشأة مقيساً بالدخل المحاسبى (y) يتأثران بالمتغيرات فى الأبعاد المتعددة للمنظمة والمثلة بـ (p, c) .

(بالإضافة إلى الاختلاف فى تكاليف الطاقة نظراً لأن الاختلافات أو التغيرات فى هذه العوامل تؤثر على الربحية بشكل مباشر ، ولكن ليس لها أثر على (β^0) .

النموذج المقترح وتخصيص التكاليف المشتركة :

١- مفهوم التكاليف المشتركة وطرق تخصيصها :

يقصد بالتكاليف المشتركة على مستوى الاستخدام فى المحاسبة الإدارية : تخصيص تكاليف عامة على منتجات متصلة حتى نقطة الانفصال ، وهناك حتمية لإنتاج تلك المنتجات بشكل متصل أو مشترك (شعبان ، ١٩٩٠م) .

وتتمثل التكاليف واجبة التخصيص هنا فى تلك التى تحدث من نقطة البدء فى إنتاج المنتجات المشتركة حتى نقطة انفصالها . ومن الطرق التى شاع استخدامها لتخصيص التكاليف بين المنتجات المشتركة نميز مع الشرح المختصر الطرق التالية (الوابلى والجبالى ، ١٩٩٦م) :

١ - طريقة القياس المادى Physical Measure .

٢ - القيمة البيعية الإجمالية القابلة للتحقق Gross Sales Value .

٣ - صافى القيمة البيعية القابلة للتحقق Net Sales Value .

٤ - بديل صافى القيمة البيعية القابلة للتحقق .

هكذا ، ونظراً للصعوبة الناجمة عن تخصيص التكلفة المشتركة ، اتجه البعض إلى

القول بعدم تخصيصها معتمدين على فكرة تقييم المخزون السلعي بالقيمة البيعية بعد استبعاد التكلفة التي تحدث بعد نقطة الانفصال . ولعل مبرر ما سبق نحو تجاهل التكلفة المشتركة يعتبر منطقياً لأن ما يقيم به المخزون هو القيمة الصافية بعد استبعاد تكلفة ما بعد الانفصال من القيمة البيعية . إلا أن هذا الاتجاه يعتبر معيباً ؛ لأن تقييم المخزون السلعي بالقيمة البيعية الصافية سوف يؤدي إلى الاعتراف بأرباح من المخزون السلعي قبل تحققها ، وهو ما يخالف المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، حيث يترتب على أى زيادة فى رصيد المخزون زيادة مقابلة لها فى رصيد الربحية الخاصة بالمنشأة . لذلك فإن هذه الطريقة تساعد متخذي القرارات على اختيار المنتجات بناء على المساهمة الإجمالية لتلك المنتجات بعد تغطية التكلفة المنفصلة ، كما أن التكلفة المشتركة تحمل بصفة عامة على المنشأة ككل وليس بخصمها من إيراد كل منتج على حدة .

ولاتخاذ قرار معين لا بد من تحديد التكلفة المناسبة أو الملائمة لاتخاذ هذا القرار . وبناء على ذلك لا بد من حصر التغير فى إجمالى التكلفة وكذلك التغير فى الإيراد الناتج من اتخاذ ذلك القرار ، أى ما يطلق عليهما التكلفة والإيراد التفاضلى . من هنا فإن التكلفة الناتجة عن إنتاج منتج معين تتمثل فى تكلفة ما بعد الانفصال . ولكى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار المناسب لا بد أن يركز على تكلفة الفرصة البديلة . من هنا فإن التكلفة التفاضلية تتمثل فى التغير فى إجمالى التكاليف (تكاليف ما بعد الانفصال) نتيجة لاتخاذ القرار ، وأيضاً فى تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن الفائدة الضمنية نتيجة استخدام رأس المال .

ويشار أخيراً إلى أن نماذج الانحدار المتعدد تعتبر أسلوباً مناسباً فى تخصيص التكاليف المشتركة بطريقة تلائم القرارات الإدارية ، وينطبق ذلك على السلع التى تنتج بنسبة متغيرة فقط . وهنا يمكن مقارنة التكلفة الإضافية للسلعة بإيرادها الإضافى لتقرير نوعية الإنتاج الذى يعطى أقصى أرباح .

٢- النموذج المقترح وتخصيص التكاليف المشتركة فى ضوء نظرية الوكالة :

بفرض $n = 2$ وأن الوكيل مسؤول عن إنتاج منتجين من خلال مدخلات مشتركة ، فإن المنتجين يشتركان فى أن هناك علاقة ثابتة بين كل وحدة من المدخلات المشتركة

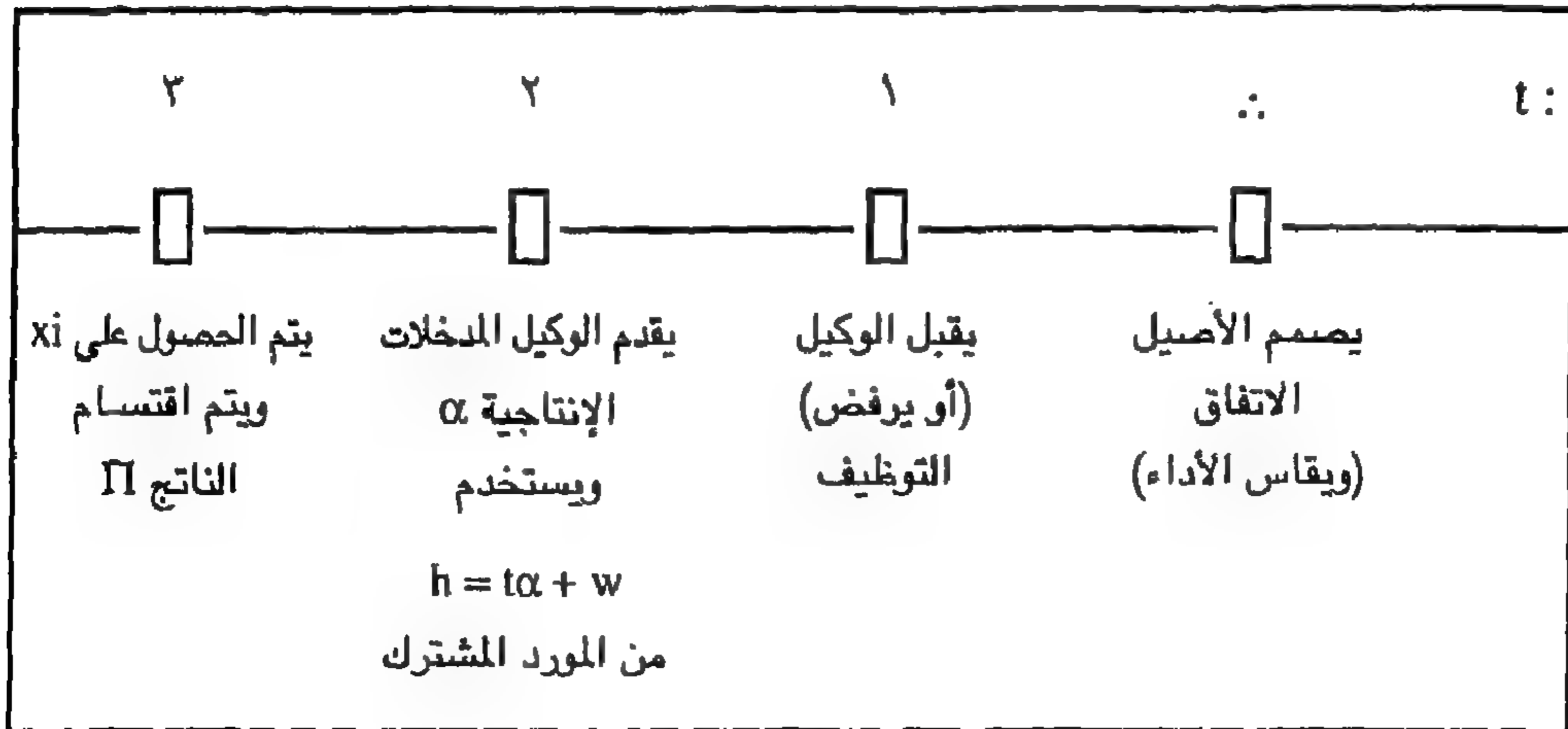
والمخرجات المتوقعة لكل من المنتجات المتشكلة . ولتكن γ_i تمثل وحدات المورد المشترك الذى تم الحصول عليه . فإذا كانت d تعبر عن تكلفة الوحدة من المورد المشترك فإن تابع الربح للمنتج المشترك يشق من (٣) كما يلى :

$$\Pi = \sum_{i=1}^2 \{ (p_i - c_i) (\gamma_i \alpha + \varepsilon_i) \} - d\zeta \quad (١١)$$

التي تتوزع طبيعياً بواسطة $\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \alpha - d\zeta$ والانحراف $\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2$

وكون الأصل عقلانياً فهو يرغب فى اقتناء وحدات المورد المشترك حتى النقطة التي تتعادل فيها الأرباح الحدية المتوقعة مع التكاليف الحدية . ولكن على عكس اقتناء الطاقة التصنيعية ، إذ قد يكون اقتناء المورد المشترك عبارة عن تقدم فى عملية الإنتاج . والشكل رقم (٢) يظهر توقيت الأحداث :

الشكل رقم (٢) توقيت الأحداث - التكاليف المشتركة



يمثل المنهج المتبع فى هذا القسم المنهج المتبع فى القسم (سابعاً) . فتم أولاً اشتقاق معايير الاتفاق المثلى لمقياس الأداء x . ويفرض أن وحدات المورد المشترك يتم الحصول عليها بسعر $d > 0$ وتعطى التكلفة الإجمالية للمورد المشترك بواسطة $d\zeta$ فإن

مشكلة قيد الأصل بالتكلفة المشتركة (PJ) principal's joint cost constrained problem تصبح على الشكل التالي :

$$\max_{\alpha, \beta_i, \zeta} \sum_{i=1}^2 \{ (p_i - c_i) \gamma_i \alpha - \frac{r}{2} \beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2 \} - \frac{1}{2} \alpha^2 - d\zeta \quad (PJ)$$

$$s. t. \quad \sum_{i=1}^2 \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i - \alpha = 0, \quad (ICJ)$$

$$t \alpha \leq \zeta \quad (CJ)$$

حيث تمثل (ICJ) قيد توافقية الحافز (incentive compatibility constraint) و (JC) قيد المورد المشترك (joint resource constraint) ، وأن عدم التساوى في (JC) يعبر عن فرصة إضاعة المورد المشترك . ولكن مادام لا يوجد معيار لـ h فيمكن الوثوق بالوكيل في عدم هدر أى من الموارد ذات التكلفة ضامنين أن تحافظ (JC) على التوازن . واعتماداً على (PJ) نحصل على النتيجة التالية :

القضية ٣ :

على فرض أنه كان من الأمثل للأصيل أن يقتنى $\zeta > 0$ فبالنسبة لـ (PJ) يعطى المعيار الأمثل بالنسبة لـ x_i في العقد مع الوكيل بالشكل التالي :

$$\beta_i = \frac{\left[\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i - d \right] / (p_i - c_i) \gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2 \gamma_j^2}{\gamma_i^2 \sigma_j^2} + r \sigma_i^2 / \gamma_i^2}, \quad j = 3 - i.$$

وكما كان صحيحاً في حالة التكاليف الفارقة للطاقة فإن أثر استخدام مورد مشترك مكلف (إضافة إلى الجهد) هو أن قوة الحوافز المطبقة على كل مقياس أداء تنخفض كما يعكسه طرح التكلفة المشتركة لكل وحدة من الجهود معبراً عنه في b_r . كذلك يعتبر صحيحاً أن التعبير عن معايير الاتفاق لا يستخدم بشكل شائع في التطبيق العملي للمحاسبة .

الفرض ٢ :

أن الحل الأمثل لمشكلة الحافز (PJ) يمكن تحقيقه كما يلي :

$$s(z_1, z_2) = k + \sum_{i=1}^2 \beta_i^0 z_i.$$

حيث β_i^0 هي المعيار الأمثل على مقياس الأداء x_i من أجل $d = 0$ و z_i هي مقياس

أداء (على أساس التكلفة الكلية) وتعطى كما يلي :

$$z_i = x_i - d \left[\left\langle (p_i - c_i) \gamma_i \alpha / \sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \alpha \right\rangle + \left\langle (p_i - c_i) \varepsilon_i / \sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \alpha \right\rangle \right]$$

انحراف المنتج i عن	القيمة الحالية	
قيمتة الحالية	الصافية المقدرة	
الصافية	للمنتج i .	مجموعة
مجموعة القيم	مجموعة القيم	التكاليف
الحالية الصافية	الحالية الصافية	المشتركة
المتوقعة	المتوقعة	

من خلال معطيات التكاليف المشتركة هذه يتبين أن طريقة التخصيص المثلى تخصص تكلفة المورد المشترك على المنتجات حسب قيمها الصافية الفعلية الناجمة عن قيمة المبيعات المتوقعة خالية من أى تكاليف قابلة للتخصيص المباشر بالنسبة لكافة المنتجات . وتعرف هذه الطريقة بطريقة "القيمة الحالية الصافية المقدرة" ، وتكون مجموعة مقاييس الأداء الناتجة ممثلة أفضل تمثيل للتوازن بين "كثرة الضجيج" و "الوثوق بالمعلومات" عندما تكون محددات العقد محسوبة دون الرجوع للمستوى الحالى للتكلفة المشتركة .

ويشير الفرض (٢) أيضاً إلى أن هناك شرطاً أساسياً من أجل أن يكون التخصيص على أساس الحجم الأمثل وهو ألا يكون هناك اشتراك فى عملية الإنتاج . ولا يمكن إهمال المساهمة النسبية للمنتجات المختلفة فى الربح الإجمالى عند تخصيص تكلفة الطاقة إلا فى الحالة التى يكون ممكناً فيها تقسيم تلك الطاقة وتخصيصها بشكل واضح على مختلف خطوط الإنتاج كما ورد فى القسم (٧) وفى (بانكر وهوجس - ١٩٩٤م) . وعندما تظهر عملية الإنتاج اشتراكاً ولا يمكن تخصيص الطاقة المتاحة على إنتاج منتج واحد فقط ، فيجب حينئذٍ تخصيص تكلفة المورد المشترك على المنتجات حسب قيمها الحالية الصافية .

وتجدر أيضاً ملاحظة دور الاشتراك بالتكلفة فى معايير الحافز (β_i^0) ، فبينما هى مستقلة عن التكلفة المشتركة لكل وحدة من المدخلات ، إلا أنها ترتبط بمواصفات المنتج ، على عكس معيار الحافز فى معطيات التكلفة الفارقة . وتحديدًا فإن التعبير عن (β_i) فى القضية (٣) يؤكد أن الحجم النسبى لمعايير الحافز المخصصة لمقاييس الأداء للمنتجين النهائيين يتحدد جزئياً من خلال القيم الحالية الصافية لكل وحدة من وحدات المجهود المستخدم .

أخيراً ، يقدم الفرض (٢) تصوراً حول كيفية التعامل مع الانحرافات فى معطيات التكلفة المشتركة . حيث يعتمد التخصيص فى الفرض (٢) على القيم الحالية الصافية الفعلية التى تختلف عن القيم الحالية الصافية المقدرة مع تأكد ظاهرى . وكما كانت عليه الحال فى تكلفة الطاقة الفارقة فى القسم (٧) يجب أن تتضمن مقاييس الأداء مسألة الانحرافات عند التعامل مع التكاليف المشتركة . وبدون تخصيص الانحرافات وفقاً للشرط الثانى ضمن القوسين فى الفرض (٢) فلن تملك مقاييس الأداء مواصفات الحوافز المرغوبة .

الخاتمة والنتائج والمقترحات :

١ - تصمم إجراءات تخصيص التكلفة لتحديث مقاييس الأداء القائمة بدلاً من العقود المكتوبة على أساسها . وعلى العكس من ذلك تركز نظرية الوكالة على تحليل أثر المعلومات على العقود المكتوبة على أساس مقاييس أداء بسيطة ومحددة خارجياً . أما هذه الدراسة فتستخدم إطار الأصيل - الوكيل الخطى لـ Holmström and Milgrom (١٩٩١م - ١٩٨٧م) من أجل جعل نموذج الأصيل - الوكيل مناسباً بشكل أفضل لبعض تطبيقات تخصيص التكلفة ، وأن التعديل الأساسى ينبع من ملاحظة أن الاعتماد على مقاييس أداء بسيطة وعقود معقدة يشابه تماماً الاعتماد على عقود بسيطة على أساس مقاييس أداء معقدة .

إن إطار العمل المعدل يمكن أن يطبق على مثالين من النموذج الأصيل للتكاليف المخصصة وهما : التكاليف الفارقة للطاقة والتكاليف المشتركة . وفى الحالات التى تتشارك فيها عمليات الإنتاج بالطاقة قبل البدء بالإنتاج فإن الحل

الأمثل لمشكلة تصميم مقياس الأداء ينسجم مع تطبيقات التكلفة المعيارية ، علاوة على ذلك ، وفى الحالات التى تنتج فيها منتجات مشتركة بنسب ثابتة عن مدخلات مشتركة فإن الطريقة المثلى لتخصيص التكاليف المشتركة تعتمد على القيم الحالية الصافية للمنتجات النهائية . ومع هذه التعديلات تقدم تحليلات الأصيل - الوكيل مفهوماً دقيقاً لتطبيقات المحاسبة الإدارية التى طالما اعتبرت اعتباطية وتخضع إلى اعتبارات إصدار التقارير المالية .

٢ - من هنا ، وتبعاً لتطبيق نظرية الوكالة ، فإن التخصيص الفعال والمرضى للتكلفة يجب أن يحدث التوازن بين :

أ - الرغبة فى أن تؤدى تخصيص التكلفة إلى زيادة فعالية استغلال الموارد المتاحة ، فلا يعقل بالطبع أن يؤدى تخصيص التكلفة إلى زيادة التكلفة الحدية عن العائد الحدى الذى بدوره سيؤدى إلى صافى عائد سلبى ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه البعد التوازنى للتخصيص .

ب - تدل نتائج البحث على أن الوكيل قد يكون أكثر تحفظاً فى بعض قرارات استغلال الموارد بالدرجة التى تقلل من تدخله للمشاركة فى مخاطر الأداء ، وهذا يتطلب بدوره من الأصيل إما ضرورة تحمل قدر أكبر من مخاطر التشغيل ، وإما استخدام قدر أكبر من الحوافز التى تحفز أو تمثل دافعاً إيجابياً للوكيل للمشاركة فى المخاطر ليتحول إلى (risk-sharing) ، مع ضمان درجة حرية له فى اتخاذ القرارات فى مصلحته ومصلحة الموكل ، وحثه على الإفصاح عن معلوماته بصدق وأمانة من خلال اقتران المشاركة بخطة فعالة للحوافز .

ج - إن عملية تحفيز الوكيل قد تتضمن جميع القرارات المفوضة له ، سواء كان من الممكن فى هذه القرارات الإحلال فيما بين الموارد المستخدمة والجهد المبذول منه ، أو كان كلا العاملين السابقين متكاملين . وفى الحالة الأولى يجب أن يكون الحافز ذا علاقة عكسية فى مبلغه مع كمية وقيمة الموارد المستخدمة ؛ لأن كل نقص فى الموارد سوف يعنى زيادة فى الجهد المبذول . بينما فى الحالة الثانية ، ونظراً لصعوبة تقويم كمية الجهد المبذول بقدر من الدقة ، فإن زيادة كمية الموارد المستخدمة سوف يعنى ضمناً زيادة الجهد

المبذول ، مما يعنى معه ضرورة أن تكون العلاقة إيجابية فيما بين كمية وقيمة الموارد المستخدمة ، وبين الحافز الممنوح ، ذلك أن الغرض من خطة الحوافز هو إحداث التناغم والتوافق بين اختيار الوكيل للجهد واستغلاله للموارد المستخدمة ، ولعل ذلك كله يعد أفضل دليل على تأثير الحافز على عملية تخصيص التكلفة من جانب فاعلية الاستخدام وعدالة التحميل والسببية فى الاستخدام .

وهكذا تتحدد ، باختصار ، أهمية ومحددات التخصيص الموضوعى للتكلفة بأنه تقييم لفاعلية استخدام أو اختيار الوكيل للموارد المستخدمة كأساس لتقويم أدائه ولتحديد مكافأته ، وما لذلك من انعكاس على مستوى الأداء المحقق من ناحية ، وعلى تحقيق الأبعاد الزمنية ، التوازنية ، الموضوعية والبعد النفعى المحقق من التخصيص .

٣ - إن النموذج المقترح قد ساهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الأبعاد والاشتراطات الأساسية لعملية التخصيص العادل للتكلفة ، وبخاصة تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية ، وساهم فى إبراز العديد من النواحي غير المنظورة لها مما يشير إلى فعاليته وقابليته للتطبيق ، وبخاصة فى ظل النهضة التقنية الكبيرة فى نظم المعلومات وما صاحبها من ظهور نظم تدعيم القرارات وخاصة نظم الخبرة التى أدت إلى اليسر والسهولة فى اتخاذ القرارات التخصيصية بناء على الاستخدام الفعال للأساليب الكمية الأكثر تعقيداً وتشابكاً . كما أن اعتبار جانب التخصيص وما ينتج عنه من دراسة درجة استغلال المتاح من موارد يمثل إحدى الأدوات التى تساهم فى التقويم الفعال لأداء الوكيل ، وذلك انسجاماً مع مبدأ محاسبة المسؤولية ووسيلة مساعدة فى صياغة دالة الحوافز الممنوحة له ، كما تعتبر وسيلة هامة فى استخلاص القدر الكبير من المعلومات التى تحتاجها الإدارة عن مستوى أداء الأقسام . من هنا كانت العلاقة بين تخصيص التكاليف ونظرية الوكالة تتسم بأنها علاقة غير مباشرة تتبع أساساً عند تكوين دالة حافز الوكيل تعتبر درجة استغلال المتاح من الموارد أحد متغيرات تحديد الحافز للوكيل .

٤ - نظراً لحدثة النموذج المقترح ولحاجته إلى مزيد من الجهد والبحث لمحاولة تطبيقه ، خاصة في حالة توافر بيانات عن حالات عملية حقيقية ، لذا يبقى المجال مفتوحاً أمام العديد من الباحثين لإجراء المزيد من التطوير والتطبيق عليه ، وهو ما نأمل أن نراه في بحوث قادمة . يضاف إلى ذلك أن النموذج المقترح يمكن العمل على تطبيقه في مجالات مختلفة مثل : عمليات إنتاج النفط والغاز ، والمساهمة في قرارات تحديد أسعار التمويل على المستوى المحلى والدولى كصورة من صور تخصيص التكلفة ، وغيرها من المجالات .

ورغم الحاجة إلى مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية في النقطة محل البحث ، إلا أن هذا البحث ، في اعتقادنا ، قد قدم نموذجاً لا بأس به لإجراء التخصيص الموضوعى للتكلفة في ضوء نظرية الوكالة مراعيًا الاشتراطات المختلفة للتخصيص وهى : السببية ، الموضوعية ، القدرة على التحمل ، الأهمية النسبية ، ومراعاة التصرفات السلوكية للقائمين على الأداء .

ملاحق البحث :

أ - ملحق براهين المعادلات والفروض :

برهان المعادلة ١ :

باعتقاد المعادلة (٩) فإن Ω تستطيع أن تؤثر فقط على (TEC) من خلال تأثيرها على α .

ومن المعادلة (٧) فإن مشكلة القرار المتعلق بالوكيل يمكن الحصول عليها كما يلي :

$$\max_{a, w} \Omega \{t\alpha + w\} - \frac{1}{2} \alpha^2 + \sum_{i=1}^n \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i \alpha \quad (A1)$$

والشرط المتعلق بالمشتقة الأولى والخاص باختيار جهود الوكيل يمكن أن ينتج عن :

$$\alpha_{\Omega=0} = \Omega t + \sum_{i=1}^n \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i < \sum_{i=1}^n \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i = \alpha_{\Omega < 0}$$

من أجل $\alpha_{\Omega=0} > 0$ وبما أن $\alpha_{\Omega < 0}$ يمكن الحصول عليها بتكلفة أقل عن طريق المشاركة غير المثلى في الخطر (كما تم تحديدها في المعادلة $\sum_{i=1}^n \frac{r}{2} \beta_i^2 \sigma_i^2$ مطروحاً منها الشرط الموضح في المعادلة (٩) عن طريق تخفيض $\beta_i^2 s$ بدلاً من جعل $\Omega < 0$ فإن أى عقد بموجبة تصبح $\Omega < 0$ قد يسيطر عليه عن طريق العقد الذي تكون فيه Ω مساوية للصفر .

ولنفترض أن $\Omega > 0$ وفي ظل عدم وجود أية قيود على h فإن الوكيل يستطيع الحصول على كل الثروة عن طريق اختيار w لتكون عالية إلى ما لا نهاية . أما إذا قام الأصل بتقييد h بحيث لا تزيد عن قيمة معينة هي \bar{h} بحيث لا يعيق هذا التقييد استخدام الموارد التي يرغب في استخدامها فينتج من المعادلة (٢) و (A1) ما يلي :

$$ta = \bar{h} = w \quad (A2)$$

وبالتعويض عن RHS بدلاً من (A2) من أجل ta في (A1) ينتج :

$$\max_{a, w} \Omega' [\bar{h}] - \frac{1}{2} \alpha^2 + \sum_{i=1}^n \beta_i \gamma_i \alpha$$

وبناء عليه ، فإن اختيار الوكيل α هو مستقل عن Ω في حين w تشجع من $\Omega > 0$ ولا يوجد حل عندما تكون $\Omega > 0$ تسيطر على الحل الأفضل عندما تكون $\Omega = 0$. وعندما تكون الموارد عالية التكلفة ، فإن التالف أو الفاقد يسبب القيمة الموجبة لـ Ω فإن $\Omega = 0$ تصبح مفضلة قطعياً .

برهان المعادلة ٢ :

عندما تكون الطاقة عالية التكلفة فإنه يصبح من غير المثالي للأصيل الحصول على طاقة أكثر من الحاجة .

وبناء عليه فإن (CC) ستكون مقيدة . وبالتالي فإن متسلسلة Lagrangian المتعلقة بـ (PC) ستظهر بالشكل التالي :

$$L_{PC} \equiv (p-c) \gamma \alpha - \frac{1}{2} \alpha^2 - \frac{r}{2} \beta^2 (p-c)^2 \sigma^2 - f k + \lambda \{ \beta(p-c)\gamma - \alpha \} + \phi \{ k - t\alpha \} .$$

ويمكن الحصول على القيود المتعلقة بالمشتقة الأولى باشتقاق w.r.t. $\alpha, \beta, \lambda, k, \phi$ كما يلي :

$$\{(p-c) \gamma - \alpha - t\phi\} = \lambda; \quad r \beta \sigma^2 (p-c) / \gamma = \lambda; \quad \beta(p-c)\gamma = \alpha; \quad \phi = f; \quad t\alpha = k .$$

ويحل β نحصل على النتيجة .

برهان الفرض ١ :

من المعادلة (٢) نحصل على :

$$\beta = \frac{1 - tf / \gamma (p - c)}{1 + r \sigma^2 / \gamma^2} \Rightarrow \beta^0 \equiv \frac{1}{1 + r \sigma^2 / \gamma^2}$$

لذلك فإن : $\beta_\chi = \beta^0 y$,

ونحصل على : $y = \chi \{ \beta / \beta^0 \} = \chi \{ 1 - tf / \gamma (p - c) \} = \chi - f \times \{ t (\gamma \alpha + \varepsilon) / \gamma \}$,

الشرط داخل القوسين يضرب بالتكلفة الغارقة لكل وحدة من الطاقة .

وتمثل f القيمة المتوقعة (المعيارية) أو المقدار المتوقع لـ (h) المطلوبة للحجم الفعلي المحقق .

برهان المعادلة ٣ :

إن المتسلسلة Lagrangian لـ PC ستظهر كما يلي :

$$L_{PC} = \sum_{i=1}^2 \left[(p_i - c_i) \gamma_i \alpha - \frac{1}{2} r \beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2 \right] - \frac{1}{2} \alpha^2 - d\varsigma + \rho \left(\sum_{i=1}^2 \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i - \alpha \right) + \eta \{ \varsigma - t\alpha \} .$$

إن شرط (قيد) المشتقة الأولى يمكن الحصول عليه كما يلي :

$$\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i - \alpha - \eta t = \rho; r\beta_i \sigma_i^2 (p_i - c_i) / \gamma_i = \rho; \sum_{i=1}^2 \beta_i (p_i - c_i) \gamma_i = \alpha; \eta = d; t\alpha - \zeta = 0$$

ويحل β_i

$$r\beta_i (p_i - c_i) \sigma_i^2 \gamma_i = (p_i - c_i), \quad i = 1, 2,$$

نصل إلى النتيجة التالية :

$$\beta_j = \beta_i (p_i - c_i) \sigma_i^2 \gamma_j / (p_i - c_i) \sigma_j^2 \gamma_i, \quad j = 3 - i.$$

برهان الفرض ٢ :

من المعادلة (٣) لدينا :

$$\beta_i = \frac{\left[\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \cdot dt \right] / (p_i - c_i) \gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2}{\gamma_i^2} \times \frac{\gamma_j^2}{\sigma_j^2} + r\sigma_j^2 / \gamma_j^2} \Rightarrow \beta_i^0 = \frac{\left[\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \right] / (p_i - c_i) \gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2}{\gamma_i^2} \times \frac{\gamma_j^2}{\sigma_j^2} + r\sigma_j^2 / \gamma_j^2}$$

لذلك فإن : $\beta_i \chi_i = \beta_i^0 z_i$,

ونحصل بالتالي على :

$$\begin{aligned} z_i &= \chi_i [\beta_i / \beta_i^0] = \chi_i \left[1 - dt / \sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \right] \\ &= \chi_i - \{ dt (p_i - c_i) \gamma_i \alpha + dt \varepsilon_i \} / \sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \\ &= \chi_i - d\zeta \left[\frac{(p_i - c_i) \gamma_i \alpha}{\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \alpha} + \frac{(p_i - c_i) \varepsilon_i}{\sum_{i=1}^2 (p_i - c_i) \gamma_i \alpha} \right], = \end{aligned}$$

بما أن $\zeta = ta$

إن القيد الأول داخل الأقواس مضروباً بالتكلفة المشتركة الكلية يمثل في الواقع صافى القيمة القابلة للتحقق والمتوقعة للمنتج i نسبة إلى صافى القيمة القابلة للتحقق والمتوقعة لكل المنتجات . إن القيد الأخير يعكس أى انحراف للتكاليف الصناعية غير المباشرة والناتج عن أن صافى القيمة الحالية الحقيقية (الفعلية) للمنتج i قد انحرف عن المتوقع .

ب - ملحق الحالات التطبيقية :

ترتبط نظرية الوكالة بصورة وثيقة بمشكلة تقييم الأداء وتخصيص التكاليف مما يتطلب وجود مقاييس للأداء وطريقة واضحة لتخصيص التكاليف . كما يتطلب وجود نظام للحوافز ونظام للمعلومات يشجع الإدارة على العمل بما يحقق مصلحة الأصل . وتطبيقاً لذلك نفرض الحالات التالية :

حالة تطبيقية (١) :

نفترض أن (E) تمثل الجهد ، (X) تمثل مورد ما ، θ تمثل المعامل .

عادة ما يكون هناك نوع من التكامل بين الجهد والمورد ، ومن ناحية أخرى ، يمكن للوكيل أن يكون مسؤولاً عن مشروع ما عندما تكون الموارد المركزية مثل رأس المال وجهد الوكيل كبداية . أى أنه عندما تكون الأرباح الحدية لجهد الوكيل فى تناقض فى $X.\theta$ وفى مثل هذه الظروف إذا كانت قيمة θ أعلى يمكن أن تؤدي للمنشأة مزيداً من الموارد وتخفيض جهد الوكلاء . وفى كلتا الحالتين فإن الفرض من خطة الحوافز هو إحداث التوافق بين اختيار الوكيل للجهد واستغلاله للمورد . ويوضح الجدول التالى المعامل والدالات المستخدمة فى مثالين وحلولهما . ويفترض فى هذا الصدد أن الأصل محايد بالنسبة للمخاطرة وأن الوكيل لديه دالة المنفعة التالية : $\pi(s) = 2.s$

ويبحث المثال الأول حالة الإحلال . فعندما تكون منخفضة يفضل الأصل استغلال المورد بأقل درجة ممكنة وجهد الوكيل بحد أعلى . ولكى يتم تحفيز إستراتيجية العمل هذه فإن قائمة العقود ذات الكفاءة توضح الحل . عندما تحدث N^2 فإن استخدام موارد أكثر يؤدي إلى تناقص فى مقدار التعويض الذى يحصل عليه الوكيل ، والعكس صحيح عندما تحدث N_1 .

مثالان على تخصيص التكاليف :

بيان	مثال ٢ : الجهد والموارد كمجموعة متكاملة .	مثال ١ : الجهد والموارد كبدائل يمكن إحلال كل منها محل الآخر .
منفعة الأصل منفعة الوكيل	$\frac{N_X - 30 * X_y - s_i}{\sqrt[2]{s_i - 0.2 * E_{y3}}}$	$\frac{N_X - 10 * X_y - \diamond_i}{\sqrt[2]{s_i - 0.1 * E_y}}$
θ_1	000	0.5
θ_2	0.15	1
$(\theta_1)\phi$	0.5	0.5
$(\theta_2)\phi$	0.5	0.5
N_1	400	400
N_2	1000	1000
π	50	50
	1	1
$\phi(N_1 / E, X, \theta)$	$\frac{1}{3/4 + E + \theta.X}$	$\frac{1}{3/4 + E + \theta.X}$
E_1	000	2.897
X_1	000	1.302
S_{12}	625	721.08
S_{11}	625	391.33
E_2	0.445	0.837
X_2	0.288	5.203
S_{22}	721.9	665.71
S_{21}	593.08	451.49
λ	25.004	25.227
μ_1	000	13.397
μ_2	10.27	14.454
D_1	000	0.022
D_2	0.002	000
	$S_{12} < S_{22}$	$S_{12} < S_{22}$

S_i تعنى مقدار التعويض (المكافأة) الذى يدفع عندما تتحقق N_x .

فى المثال السابق ، يلاحظ أنه فى حالة إذا ما حدثت N_1 وكان الوكيل قد استخدم ٥,٢٠٣ وحدة من وحدات الموارد فإنه يحصل على ٤٥١,٤٩ وحدة نقدية - ٣٩١,٣٣ وحدة نقدية = ٦٠,١٦ وحدة نقدية وذلك أكثر مما لو استخدم ١,٢٠٢ وحدة من وحدات الموارد المستخدمة فقط . وهذا السلوك لا يتفق مع الأساليب الفنية لتخصيص التكاليف

التي توضح أن استخدام المزيد من الموارد يؤدي دائماً إلى زيادة في مقياس الأداء حتى نقطة معينة من الأداء (الإنتاج) ثم يبدأ مقياس الأداء في الانخفاض بعد هذه النقطة .

أما حل المثال الثاني فإنه يعرض السلوك المغاير تماماً حيث إن جهد الوكيل والموارد يكمل بعضهما الآخر . وهكذا إذا كانت $\theta = 0$ صفر ففي هذه الحالة فإن الجهد والموارد معاً لا يكونان فعالين في تحسين احتمال توزيع N ، وعندما تحدث $\theta = 0$ صفر فإن الوكيل يوفر الجهد ويستخدم بعض الموارد . أما إذا حدثت N_2 فإن دالة الحوافز ذات الكفاءة العالية ستدفع الوكيل أكثر من الموارد المستخدمة . وفي هذا المثال ، فإن D_2 موجبة وتدل على أنه من الضروري توفير الحوافز أو المكافآت للوكيل لكي يستخدم مزيداً من (X) وذلك عندما تحدث θ بدلاً من الحالة التقليدية التي تشجع على استخدام نسبة قليلة من (X) عندما تحدث θ .

يتضح من التحليل السابق بعض مسميات عقود الحوافز التي تقوم على افتراضات أساسية هي :

- قابلية مستوى جهد الوكيل ونتيجة عمله للملاحظة ، ورغبته في تحمل المخاطر ، بالإضافة إلى قدرته على التنبؤ بأحداث المستقبل والتأقلم مع ظروف عدم التأكد .

إن الحاجة ملحة لخلق الحافز لدى مديري الأقسام للعمل نحو أفضل مصلحة لأفراد الإدارة العليا في التنظيم اللامركزي .

وقد تبين من التحليل السابق أن عقود الحوافز مبنية على كل من نتائج عمل الوكيل ومستوى الموارد التي استخدمها . ومن الصعوبة بمكان تحديد الدلالات المباشرة لهذه النتائج فيما يتعلق بتخصيص التكاليف ، حيث إن العقود ذات الكفاءة لا تبني على ملخص إحصائي للأداء بـ $N - K(X)$ ، ومن العسير أن نفصل بين دلالات قياس الأداء وشكل دالة الحوافز .

وفي مسح للممارسات المحاسبية في هذا المجال أوضح Vancil أن تكاليف خدمات الإدارة المركزية تخصص في أغلب الأحوال على مركزية الربحية ، على أساس الاستخدام من خلال التقسيم القائم على المبيعات والتكاليف والأصول . ويؤكد كل من Horngren and Foster سيادة معيار السبب والنتيجة عندما يكون هدف تخصيص التكاليف مرتبطاً بقرارات تخصيص الموارد أو التحفيز .

وفى إطار مشكلة الوكالة فإن العلاقة بين السبب والنتيجة هي أن اختيار الوكيل لـ (X) يؤدي إلى أن يتحمل الأصل تكاليف $K(X)$. ولهذا السبب فإنه ينبغي أن يكون التخصيص قائماً على (X) وحدها وأن يتزايد بتزايد (X) . ومن ناحية أخرى فإن التخصيص المبني على القدرة على التحمل من الممكن أن يأخذ فى الاعتبار النتائج الإيجابية لعمل الوكيل . وقد يعتمد التخصيص على كل من (N) ، (X) وإذا افترضنا إن الدالة التحفيزية تعتمد على معيار ملخص الأداء $N - K(0)$ فإن المعادلة السالفة الذكر تتزايد بنفس المقدار .

وفى المثال الأول فإن الوكيل الذى يستخدم مزيداً من وحدات الموارد لا يتحمل تكاليف بالنسبة للوحدات الزائدة أو عندما تكون نتائج الأداء منخفضة عن حالة كون هذه النتائج مرتفعة ، وهى نتيجة يتم التوصل إليها جزئياً عن طريق اعتبارات المشاركة فى المخاطرة ، والعكس يحدث تماماً كما فى المثال الثانى ، حيث يعاقب الوكيل لاستخدامه مستوى أكبر من الموارد وعدم الوصول إلى ناتج أعلى ، ويكافأ على تحقيقه نتيجة عالية مع مستوى موارد أعلى .

حالة تطبيقية (٢) :

نفترض أن التخصيص الأمثل للمورد المركزى يرمز له بالرمز $(F^*_1, F^*_2 \dots F^*_n)$ وأنه فى مثل تلك المشاركة من التكاليف يمكن لكل وكيل الحصول على المستوى الأمثل من المورد X^* .

وباختبار حالة تعظيم أرباح القسم (الوكيل) وحالة تعظيم أرباح الأصل فإنه يمكن تحديد التخصيص الأمثل للتكاليف على النحو التالى :

$$F^*_i = \frac{\bar{g}_i(X^*)}{\sum_{y=1}^n \bar{g}_y(X^*)} \quad \text{حيث } i = 1, 2, \dots, n$$

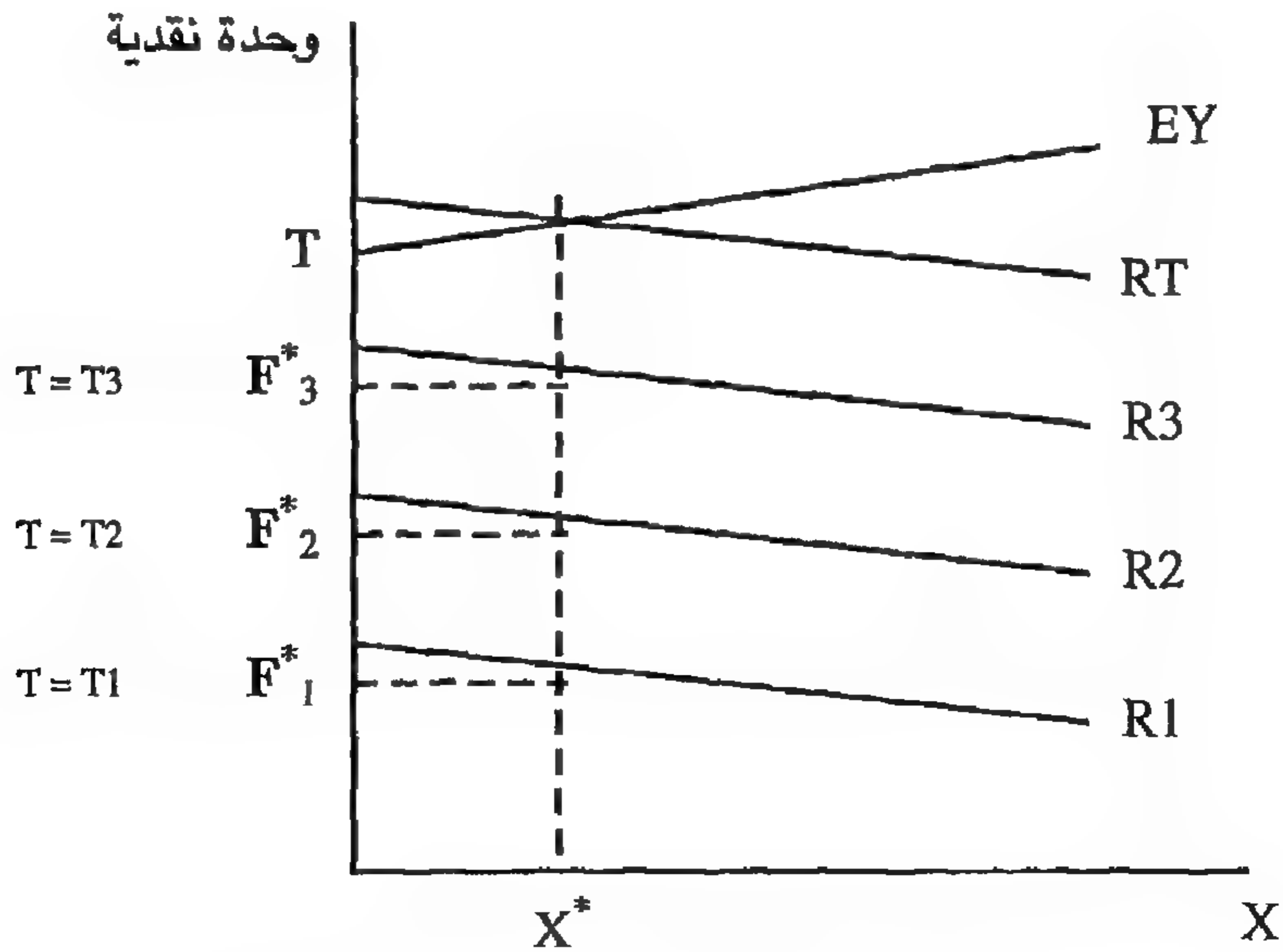
وتشير تلك المعادلة إلى أن على كل أصل أن يتحمل جزءاً من تكاليف المورد المركزى مساوياً للعوائد الحدية للقسم ضمن المستوى الأمثل من المورد ، ويجب ملاحظة ما يلى :

١ - أن وجود الحصص المثلى من التكاليف لا يعتمد على دالة التكاليف $Y(X)$ وقد تتصف الدالة بزيادة أو انخفاض أو ثبات التكاليف الحدية .

٢ - على الإدارة أن تتعرف على قيم $g_i(0)$ لكي تحسب منها F_i^* .

ويمكن إيضاح التخصيص الأمثل للتكاليف وفقاً لنموذج Lindahl بيانياً كما فى الشكل التالى ، فى حالة حصول كل أصيل على الموارد بتكلفة ثابتة والتي يرمز لها بالرمز (T) فى منشأة مكونة من ثلاثة أقسام ويرمز لمنحنيات الطلب للوكلاء (الأقسام) من الموارد بالرمز (RT) ويمثل المجموع الرأسى (R_1, R_2, R_3) والمستوى الأمثل للموارد بالرمز X^* والحصص المثلى للتكلفة بالرموز F_1^*, F_2^*, F_3^* ، ويلاحظ أن قيم F_i^* ، T تدل على أسعار T_1, T_2, T_3 كما يلى : $T = T_1 + T_2 + T_3$.

وفيما يتعلق بالسعر T_i فإن القسم (و) سوف يختار المستوى الأمثل من المورد X^* . وعند التخصيص الأمثل للتكاليف فإن الأقسام تتحمل طبقاً للعوائد الحدية التى تعود عليها من المورد المركزى . إلا أنه إذا أراد الأصيل حساب المستوى الأمثل من المورد وخصص التكلفة من خلال الحصول على معلومات عن منحنيات الطلب (الأرباح الحدية) فسوف تكون هناك صعوبات تواجه تلك العملية التى تؤدى إلى مشكلة الاختيار الحر ، وتظهر هذه المشكلة عندما يتنافس الوكلاء فى الحصول على المورد الذى يوفره الأصيل .



تخصيص التكاليف طبقاً لنموذج Lindahl

- ولكى تكون الفكرة واضحة نورد المثال التالي - كما هو موضح فى الجدول التالي رقم (١) لقسمين من الأقسام (وكيلين) بإحدى المنشآت الصناعية :
- حيث يوضح العمود الأول أربعة مستويات متاحة من المورد X .
 - ويبين العمود الثانى دالة التكاليف التى تمنح انخفاض التكلفة الحدية .
 - أما العمودان (٣) و (٤) فيمثلان إجمالى أرباح القسم .

الجدول رقم (١) : التخصيص الأمثل للتكاليف

(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
$\bar{g}_2(X) - \frac{1}{2} Y(X)$	$\bar{g}_1(X) - \frac{1}{2} Y(X)$	$\bar{g}(X) = \bar{g}_1(X) + \bar{g}_2(X) - YX$	$\bar{g}_2(X)$	$\bar{g}_1(X)$	$Y(X)$	X
وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	
0 2.222 2000 2.222	0 4.667 5000 4.667	0 7000 8000 7000	0 9000 15000 19000	0 800 11000 12000	0 10000 18000 25000	0 1 2 3

يلاحظ أن قيمة $\bar{g}_i(X) - Y(X)$ تزيد عندما تكون $X = 0$ للقيم $i = 1, 2$ ولهذا فإنه فى حالة عدم التنسيق بين الوكلاء فلن يحصل أى أصيل على أى من الموارد ، ويبدو من العمود (٤) أن أرباح المنشأة تزيد عندما تكون $X = 2$ وبالتالي فهناك حافز لدى الوكلاء فى جعل $X = 2$ وتخصيص المورد ١٨٠٠٠ وحدة نقدية . وقد وضع الحد الأمثل للتكاليف بافتراض أن التكاليف العامة من جانب القسم رقم (١) ومن جانب القسم (٢) . ويتضح من العمودين (٥) ، (٦) أن صافى أرباح القسم الناتجة عن تخصيص التكاليف يزداد إلى حده الأقصى عندما تكون $X = 2$ وفى هذا المثال توجد أيضاً تخصيصات مثلى . ومن السهل إثبات أنه بتوزيع (٢٠٪) من تكلفة المورد للقسم (١) ، (٧٠٪) للقسم (٢) فإن كل قسم سوف يختار المستوى $X = 2$.

وعندما يختار كل وكيل (قسم) المدى الأمثل لتخصيص التكاليف فسوف يكون ذلك حافزاً لدى كل وكيل فى أن ينقل رغبته للأصيل (الإدارة) فى ذلك المستوى من الموارد الذى يطابق المدى الأمثل للمنشأة . ومن الجدير بالذكر أن التخصيصات المستندة إلى

قيم Shapley ليس لها نفس كفاءة نموذج Lindahl السابق بيانه فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للتكاليف الخاصة والعامة كما يتضح ذلك من الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢) : التخصيص وفقاً لقيم Shapley

X	١	٢	٣
X	$\bar{g}_1(X) - \frac{1}{2} Y(X)$	$\bar{g}_2(X) - \frac{1}{2} Y(X)$	$\bar{g}(X) = \bar{g}_1(X) + \bar{g}_2(X) - YX$
X	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية
0	0	0	0
1	3000	4000	7000
2	2000	6000	8000
3	500	6500	7000

وفي المثال السابق فإن كل وكيل (قسم) يتحمل $\frac{1}{2}$ قيمة $X(X)$ ويوضح العمود رقم (٢) والعمود رقم (٣) صافي الأرباح الناتجة من تخصيص التكاليف ، ويظهر من الجدول أنه في حالة تخصيصات Shapley فإن القسم رقم (١) يرغب في مستوى مدخلات مشتركة قدره $(X = 1)$ بينما يرغب القسم (٢) في المستوى $(X = 3)$ وتزيد الأرباح المشتركة وتصل إلى حدها الأقصى عندما تكون $X = 2$.

نخلص مما تقدم إلى أن التخصيص الكامل للتكاليف باستخدام طريقة Lindahl سوف يؤدي إلى قرارات لامركزية مثلى . كذلك فإن طريقة Shapley يمكن أن تضمن توزيعاً فعالاً للتكاليف لكنه لا ينميه ، ووجود مثل هذا التوزيع يعطى إلى حد ما مبرراً للتخصيص الكامل لتكاليف المدخلات المشتركة .

إن ارتكاز نظرية الوكالة على نظام اللامركزية بدرجة كبيرة يعنى أن الإدارة العليا (الأصيل) بهذا الشكل لن تتدخل إلا نادراً في اتخاذ قرارات وحدات التنظيم الفرعية (الوكلاء) وبالتالي عند تصميم نظم الرقابة وتقييم الأداء ، ومن ثم تكون هناك ثلاثة معايير تحفيزية تحقق الفعالية عند تخصيص التكاليف هي :

- ١ - اتساق الأهداف .
- ٢ - الجهد الإداري .
- ٣ - الاستقلال الذاتي للوكيل في اتخاذ القرارات .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١ - إبراهيم ، كمال حسين ، ١٩٨٨م . نظرية الوكالة : مدخل للرقابة على التكاليف ، التكاليف ، جمعية التكاليف العربية ، العدد الأول ، ص ص ٤٦ - ٤٧ .
- ٢ - الجبالي ، محمد مصطفى ، ١٩٩٤م . نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة في ضوء نظرية الوكالة : دراسة نظرية ، مجلة جامعة الملك سعود ، م٦ . ص ص ٢٣٥ - ٢٩٩ .
- ٣ - الوابل ، وابل بن علي ، ١٩٩٦م ، محمد مصطفى الجبالي . محاسبة التكاليف ، مدخل إداري حديث - الجمعية السعودية للمحاسبة .
- ٤ - حجازي ، إبراهيم رسلان ، ١٩٨٨م . استخدامات نظرية الوكالة في المحاسبة الإدارية " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، بنها ، السنة الثامنة ، العدد الأول ، ص ص ٣٣٧ - ٣٣٨ .
- ٥ - حجازي ، عبد العزيز ، ١٩٦٥م . محاسبة التكاليف الفعلية ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- ٦ - حسنين ، عمر السيد ، ١٩٨٧م . التكاليف في المجالات الإدارية ، الإسكندرية - الدار الجامعية .
- ٧ - شعبان ، حامد عبد المعطى ، ١٩٩٠م . تخصيص التكاليف المشتركة في مشروعات تحلية مياه البحر ثنائية الغرض باستخدام معامل الانحدار المتعدد - المجلة العربية للإدارة ، المجلد ١٤ / العدد ٣ ، ص ص ٤٩ - ٧٦ .
- ٨ - صالح ، سمير أبو الفتوح ، ١٩٨٨م . نظرية الوكالة ، مدخل لتخصيص التكاليف العامة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثاني عشر ، العدد الرابع . ص ص ٣٦ - ٦٥ .
- ٩ - عيسى ، سمير كامل محمد ، ١٩٨٧م . "دراسة تحليلية لمدى فعالية محاسبة المسؤولية والإدارة بالأهداف في حل بعض مشاكل الوكالة" ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ١٩٨٧م .
- ١٠ - غرايبة ، فوزي ، ١٩٧٩م . محاسبة التكاليف : المبادئ ، الإجراءات ، الرقابة ، عمان .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

- 1 - Amershi. A., R. Banker. And S. Datar. (1990). Economic sufficiency and statistical sufficiency in the aggregation of accounting signals. **The Accounting Review**, 65.
- 2 - Arrow, k. (1985) . "The economics of agency". In **Principal and Agents**, edited by J. Part and R. Zeckhauser Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
- 3 - Baiman, S., and John H. Evans, (Autumn,1983). "Pre-Decision Information and Participative Management Control System" **Journal of Accounting Research**.
- 4 - Baiman. And J. Noel. (1985). Noncontrollable costs and responsibility accounting. **Journal of Accounting Research**, 23.
- 5 - Baiman. S. (1982). Agency research in managerial accounting : A survey **Journal of Accounting Literature**, 1.
- 6 - Agency research in managerial accounting : A second look. **Accounting. Organization and Society**, 15.
- 7 - Banker and J. Hughes. (1994). Product costing and pricing. **The Accounting Review**, 69.
- 8 - Biddle, H., and R. Steinberg, (spring 1984). "Allocation of joint and Common Costs", **Journal of Accounting Literature**.
- 9 - Bushman, R. M., and R. J. Indjejikian. (1993). Stewardship value of " distorted" accounting disclosures. **The Accounting Review**, 68.
- 10- Carl L. Moore and Robert K. Jaedicke. **Managerial Accounting** - Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co.
- 11- Demiski, J. and D. Sappington, (Autumn 1986). "Line - Item Reporting, Factor Acquisition, and Subcontracting", **Journal of Accounting Research**.
- 12- Demiski, J., (1981) . "Cost Allocation Games", in S. Moriarity, Ed., **Joint Allocations**, Center for Economic and Management Research, University of Oklahoma, .
- 13- Dopuch, N. (1993). "A perspective on Cost drivers. **The Accounting Review**, 68.
- 14- Fame, E., (April, 1980). "Agency Problems and The Theory of the Firm", **Journal of Political Economy**.
- 15- Feltham, G. A., and J. Xie. (1993). Performance measure diversity and congruity in multi - task principal/agent relations. **The Accounting Review**, 69.
- 16- Garrison, R., and E. Noreen. (1994). **Managerial Accounting**. Burr Ridge, IL : Irwin.
- 17- Harris, M. and Raviv., (Dec. 1979). "Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information", **Journal of Economic Theory**.
- 18- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics** 10 : 74-91.
- 19- Holmström, B. and P. Milgrom (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of intertemporal incentives. **Econometrica**, 55.

- 20 - "Multitask Principal - agent analysis : Incentive contracts, asset ownership, and job design". **Journal of low Economics and Organization** 7. 524 - 552.
- 21- Horngren. C., and G. Foster. (1991). **Cost Accounting : A Managerial Emphasis**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- 22- Johnson, H., and R. Kaplan. (1987). " **Relevance Cost : The Rise and Fall of Management Accounting**. Bosten. MA : Havard Business School Press.
- 23- Kaplan, R. (1982). **Advanced Management Accounting**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- 24- Kim. O., and Y. SUH. (1993). Incentive efficiency of compensation based on accounting and market performance. **Journal of Accounting and Economics** 16.
- 25- Magee, R. P. (1987). **Advanced Managerial Accounting**. New York: Haber and Row, publishers Inc.
- 26- Magee, R.P. (January 1988). Variable Cost Allocation in a Principal Agent / Setting. **The Accounting Review**, Vol. III No. 1.
- 27- Ross, A., (May 1973). "The Economic Theory of Agency: The principles problem", **The American Economic Review**.

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢١ هـ
● أبريل ٢٠٠٠ م

اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي *

المقدمة :

يرجع تاريخ ممارسة قياس الجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ، حيث كان على الإنسان أن يقرر مدى صلاحية مأكله ومشربه ومدى ملائمة الرمح والسيوف على حمايته . وتشير بعض البحوث التاريخية إلى أن ممارسة قياس الجودة ترجع إلى ما قبل ٩٠٠٠ عام وذلك مع ظهور أقدم مجموعة أوزان معروفة . وكلما كانت الحضارات القديمة ذات تطور مزدهر ، كان نظام الأوزان والمقاييس فيها أكثر دقة وتقدماً . ومع ازدهار التجارة بين المدن والممالك زاد الاهتمام بمعايير جودة السلع من حيث الأوزان والمقاييس وملائمة الاستخدام (Juran 1988 : 105) .

ومنذ ولوج العالم عصر الثورة الصناعية ، وما نتج عنه من ضخامة الإنتاج واشتداد التنافس بين المنتجين بهدف الهيمنة على الأسواق ، بدأ الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بما يحقق الوصول إلى أفضل الطرق لإنجاز العمل (Deming 1986 : 60) وتقليل انحرافات الأداء (كوتمان ١٩٩٤ : ١٠٥ - ١٠٩) .

ومع التغيرات المذهلة والأحداث المتسارعة التي تجتاح العالم الآن في كيفية وتوقيت تبادل السلع والخدمات ، وما نتج عنه من تحرير للتجارة العالمية واحتدام المنافسة بين الشركات الدولية وسيطرة العملاء ، بات من الضروري على المنشآت سواء في القطاع

* أستاذ الإدارة العامة المساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية - الرياض .

العام أو القطاع الخاص مواجهة هذه التحديات بالتركيز على : إشباع رغبات العملاء ، وتخفيض تكاليف التشغيل ، ورفع مستوى الأداء ، وبناء منظومة إدارية ذات جودة عالية . ولكي يتحقق ذلك للمنشآت ، تم وضع مواصفات دولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) من قبل المنظمة الدولية للمواصفات (The International Organization for Standardization-IOS) تشمل جميع عناصر وأجزاء المنظمة ، وتعالج منظومة الجودة داخل المنظمة . وتنطبق مواصفات (الأيزو) على كافة أنواع النشاط الإنتاجي والخدمي ، وتقوم بالتأكد من مطابقة هذه المواصفات هيئات حرفية معترف بها (Joubert 1998 : 60-65) .

وفي المملكة العربية السعودية قام عدد من مؤسسات القطاعين : الحكومي والأهلي بتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) بهدف رفع مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق رضا العميل . ومن أوائل المنشآت العامة التي شرعت بتطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وتدخل هذه الشركة ضمن مؤسسات القطاع الحكومي ، حيث تمتلك الدولة (٧٠٪) من رأسمالها البالغ (١٠ر٠٠٠) مليون ريال سعودي . وقد بدأت شركة (سابك) بتطبيق مواصفات الجودة الدولية في عام ١٩٩٢م .

وتحاول هذه الدراسة التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أقسام . يتناول القسم الأول مشكلة البحث وأهمية دراسته التي يسعى إلى تحقيقها . ويتناول القسم الثاني الإطار النظري للدراسة وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع . ويستعرض القسم الثالث منهجية وإجراءات البحث المتبعة بما في ذلك وصف لمجتمع البحث وأداة جمع البيانات وكيفية تحليلها . كما يتضمن القسم الرابع عرض وتحليل البيانات واستخلاص أهم النتائج والتوصيات .

مشكلة الدراسة :

يُعد موضوع مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) من المواضيع الإدارية الحديثة ، حيث يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في حقل الإدارة

(Stanislav 1999 : 30-64) . ويكمن السر وراء هذا الاهتمام في الارتفاع الملحوظ في عدد المنشآت العامة والخاصة - على اختلاف مجالات نشاطاتها - التي تسعى إلى تطوير مقومات ونظم الجودة بها لتحظى بالتأهيل للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات . ويعتبر الحصول على شهادة التوافق مع المتطلبات الأساسية لمواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) مؤشراً على أن لدى المنشأة نظاماً متكاملًا للجودة قادراً على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية ، والتطوير المستمر ، وإرضاء العملاء ، وتخفيض تكاليف التشغيل . وبالطبع ، فإن المنشأة لا تستطيع أن تحافظ على شهادة التوافق مع مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) وعلى كفاءة منظومتها الإدارية إلا إذا وازبت على تطوير نظم جودتها باستمرار (Porter 1998) .

وبما أن تطبيق مواصفات الجودة الدولية يعد أسلوباً إدارياً حديثاً في المملكة العربية السعودية ، فإن هناك عدداً محدوداً جداً من المؤسسات الحكومية التي شرعت في تطبيقها . ومن المنشآت العامة التي قامت بتطبيق هذه المواصفات الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، وهي شركة حكومية تتمتع بوضع مالى وإدارى مستقل يؤهلها للقيام بالدور الصناعى المطلوب منها فى مجال البتروكيماويات والمعادن والأسمدة . لذا فإن المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة تتحدد فى التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات الاقتصادية والإدارية التى تجتاح العالم فى الوقت الراهن والتى تفرض على المنظمات الإدارية - فى مجتمعاتنا العربية بوجه عام والمجتمع السعودى بوجه خاص - تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة ؛ لكى تتمكن من تحسين مستوى الإنتاجية والجودة والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية ، خاصة مع قرب انضمام عدد من الدول العربية - ومن ضمنها المملكة العربية السعودية - لمنظمة التجارة العالمية ، وبرز أهمية التركيز على الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات الوطنية حتى تكون قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية .

وتعتبر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، سيما أن هذه المواصفات تتواءم مع متطلبات تحرير التجارة الدولية والعولمة الاقتصادية، وذلك بتركيزها على أهمية رفع كفاءة أداء المنظمات، وتخفيض تكاليف التشغيل، والصمود في وجه المنافسة العالمية (Zuckerman 1998).

فهناك ضغوط كبيرة على المنشآت للحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) تأتي من قبل جهات عديدة وخاصة من قبل العملاء أنفسهم. حيث إن هناك عدداً من الشركات الدولية - خاصة في أوروبا - ترفض شراء سلع وخدمات المنشآت الموردة إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو (Karon 1998). وفي الولايات المتحدة الأمريكية فإن كلاً من وزارة الدفاع والإدارة القومية للطيران والفضاء (NASA) تطلب من جميع مورديها أن يحصلوا على شهادة الأيزو (Lori, Miller and Smith 1998). وعلى ضوء استقصاء موبيل (Mobil Survey)، فقد بلغ عدد المنشآت التي حصلت على شهادة (الأيزو) بنهاية عام ١٩٩٥م أكثر من (١٢٧٠٠٠) منشأة في جميع أنحاء العالم (Jeffrey 1997).

لذا فإن الأهمية العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة هي إلقاء الضوء على هذا المفهوم الإداري الحديث والحيوي، وإبرازه للقارئ والممارس العربي في حقل الإدارة، وبخاصة أن هناك نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية في هذا المجال. كذلك، ففي حدود معرفة الباحث، فإنه لا توجد دراسة ميدانية حاولت التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). من هنا يتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة شركة (سابك) على فهم أفضل لواقع تطبيق مواصفات (الأيزو)، وبالتالي تقديم الفرصة لتحسين نظام الجودة الراهن. حيث إن قياس الاتجاهات يعتبر مكملاً للمقاييس الأخرى المتبعة للتعرف على واقع تطبيق مواصفات (الأيزو) مثل: مقياس تدقيق الجودة (Quality Auditing)، والمقارنات المرجعية (Benchmarking).

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على التالي :

- ١- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .
- ٢- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق المحاور الثلاثة للجودة الدولية (ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة ، والأنظمة المعاونة) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .
- ٣- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) الثمانية عشر بشكل تفصيلي (مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، المشتريات ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، تمييز المنتج ومتابعته ، ضبط العمليات ، التفتيش والاختبار ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، ضبط سجلات الجودة ، المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب ، الأساليب الإحصائية) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .
- ٤- التعرف على العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢) .
- ٥- طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات لدعم نظام الجودة في شركة (سابك) .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

مفهوم المواصفات الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) :

أُرست المنظمة الدولية للمواصفات (IOS) مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة تطبق على كافة المنشآت الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل على المستوى العالمي . وهذه المنظمة الدولية (IOS) التي مقرها مدينة جنيف بسويسرا متخصصة في وضع وتطوير المواصفات القياسية والمعايير والاختبارات والشهادات

المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى الدولي (الشبراوي ١٩٩٥ : ١٠١) . وتعتبر كلمة الأيزو (ISO) الأكثر شيوعاً في الاستخدام بدلاً من (IOS) عند التطرق إلى مواصفات الجودة التي تصدر من المنظمة الدولية للمواصفات (Edmond 1993) .

وقد استُمد اختصار كلمة (ISO) من الكلمة اليونانية (أيزوس) التي تعني : تعادل ، وتستخدم كلمة (أيزوس) كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة . فعلى سبيل المثال تعني كلمة (أيزومتريك - Isometrisic) : مقاسات متساوية ، وتعني كلمة (أيزوثيرمل - Isothermal) : تواجد درجات حرارة متساوية (Lori et al. 1998 : 25) . ولذا فإن المقصود بكلمة (الأيزو) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة (باديرو ١٩٩٥ : ٣٣) .

ومن الممكن أن تُعرّف (الأيزو ٩٠٠٠) على أنها مواصفات إدارية تنصب جميعها على منظومة الجودة للمنشآت بكافة أنواعها وأحجامها ، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً (Jackson and Ashton 1995 : 26) . وتتكون منظومة الجودة في المنشآت من العمليات والإجراءات ومجموعة الأنشطة الرئيسة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة للعملاء (Muktar 1998) . وتعتبر (الأيزو ٩٠٠٠) كذلك شهادة دولية للجودة تمنح للمنظمات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية (فرمان ١٩٩٥ : ٣٢) .

وقد بنيت مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وهي الفلسفة الإدارية التي تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة والتركيز على التحسين المستمر بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء حاضراً ومستقبلاً (Joubert 1998 : 37) . ومن الرواد المؤسسين لإدارة الجودة (إدواردز ديمينج - Edwards Deming) ، (فيليب كروسبي - Philip Crosby) ، (جوزيف جوران - Joseph Juran) ، (وآرمند فيجنباوم - Armand Feigenbaum) (بن سعيد ١٩٩٧) . وقد لخص الحميضي (1993 : 93-103) مفهوم إدارة الجودة في المبادئ الستة التالية : التركيز على العميل ، التحسين المستمر ، الوقاية بدلاً من التفتيش ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، تمكين الموظفين ومشاركتهم ، والتعاون بدلاً من المنافسة .

وتتشكل (الأيزو ٩٠٠٠) من خمس مواصفات مرتبطة ببعضها ، وتركز جميعها على نظام الجودة وتأكيداتها ، وهي كالتالى :

١- (الأيزو ٩٠٠٠) ، وهي عبارة عن الخطوط الإرشادية التى تحدد مجالات اختيار وتطبيق كل من (أيزو ٩٠٠١) ، (أيزو ٩٠٠٢) ، و(أيزو ٩٠٠٣) (Rabbitt and Berght 1993 : 9) .

٢- (الأيزو ٩٠٠١) ، وتشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة فى المنشآت الإنتاجية والخدمية بداية من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع ، وهى الموصفة الأكثر شمولاً حيث إنها تحتوى على جميع عناصر الجودة العشرين (Braham 1993) .

٣- (الأيزو ٩٠٠٢) ، وهى الموصفة التى تقتصر على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع فى المنشآت الإنتاجية والخدمية ، وتشمل هذه الموصفة ثمانية عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين (Durand Ctal. 1996) .

٤- (الأيزو ٩٠٠٣) ، ويقوم بتطبيق هذه الموصفة المنشآت التى لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة لأنها لا تقوم بالإنتاج أو تقديم خدمة . وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة إليها من منشآت أخرى تطبق نظم الجودة . وتتكون هذه الموصفة من اثني عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين .

٥- (الأيزو ٩٠٠٤) ، وتتناول الخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق وتطوير نظام الجودة وتفحص مكونات ومعايير الجودة . وهذه الموصفة عادة ما تستخدم لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة .

ومع الاهتمام العالمى بالمحافظة على البيئة ، أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات قياسات عالمية تهتم بنظم الإدارة البيئية وتساعد المنشآت على تقليل الفاقد والحد من التلوث بما يتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية السارية . وهذه المواصفات تتمثل فى التالى : (أيزو ١٤٠٠٠) وهى القاعدة الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية ، (أيزو ١٤٠٠١) التى تحدد البنود الأساسية فى نظام الإدارة البيئية ، (أيزو ١٤٠٠٤) وهى الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الأولى ، (أيزو ١٤٠١٠ : ١٩٩٦) وهى إرشادات عامة للمراجعين فى مجال البيئة (حامد ١٩٩٨) ، (أيزو ١٤٠١١ : ١٩٩٦) وهى عبارة عن إرشادات للمراجعة البيئية ، و(أيزو ١٤٠١٢ : ١٩٩٦) التى تعكس الإرشادات المرجعية البيئية ومعايير التأهيل للمراجعين الداخليين (Ruddell and James 1998) .

ويجدر التنويه إلى أن المواصفات الأساسية الثلاث (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) تتضمن نفس المواصفات التي يجب أن تتوافق معها المنشآت المختلفة ، ولا تعتبر أى منها أفضل أو أعلى مرتبة من الأخرى ، ولكن الاختلاف بينها يأتى من مدى شمولية كل مواصفة ومن طبيعة المنظمة التي تطبقها (نصرالله ١٩٩٥) . ويبين الجدول رقم (١) محتويات سلسلة مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) :

الجدول رقم (١) : محتويات مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣)

العدد	عناصر نظام الجودة العالمى	الأيزو ٩٠٠١	الأيزو ٩٠٠٢	الأيزو ٩٠٠٣
١	مسئولية الإدارة	X	X	X
٢	نظام الجودة	X	X	X
٣	مراجعة العقد	X	X	O
٤	ضبط التصميم	X	O	O
٥	ضبط الوثائق والبيانات	X	X	X
٦	المشتريات	X	X	O
٧	ضبط المنتج المورد من قبل العميل	X	X	O
٨	تمييز المنتج ومتابعته	X	X	X
٩	ضبط العمليات	X	X	O
١٠	التفتيش والاختبار	X	X	X
١١	ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار	X	X	X
١٢	موقف التفتيش والاختبار	X	X	X
١٣	ضبط المنتجات غير المطابقة	X	X	X
١٤	الإجراءات التصحيحية والوقائية	X	X	O
١٥	المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم	X	X	X
١٦	ضبط سجلات الجودة	X	X	X
١٧	المراجعة الداخلية للجودة	X	X	O
١٨	التدريب	X	X	X
١٩	الخدمة	X	O	O
٢٠	الأساليب الإحصائية	X	X	X
المجموع		٢٠	١٨	١٢

(x) تعنى أن العناصر مقررّة فى المواصفة ، (o) تعنى أن العناصر غير مقررّة فى المواصفة .
المصدر بتصريف : فاروق أحمد فرحات ، ١٩٩٧م ، وثائق المنظمة الدولية للتوصيف القياسى ، دار بريق المعارف للنشر والتوزيع ، الرياض ، ص (٤٦) .

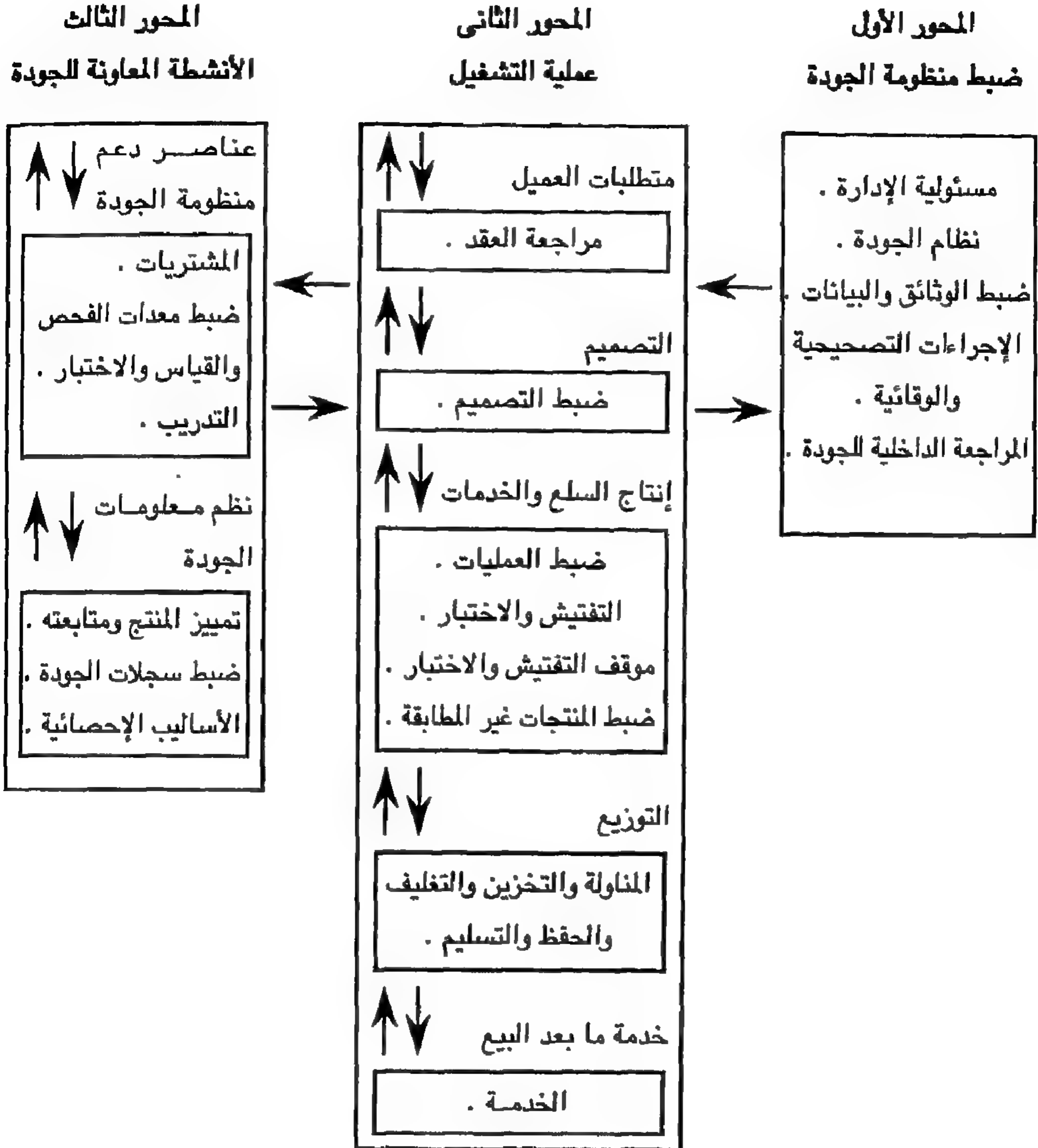
محاور (الأيزو ٩٠٠٠) :

تعتمد المواصفات الدولية للجودة في هيكلها الأساسي على ثلاثة محاور رئيسية هي الآتى : ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة والأنشطة المعاونة . حيث يعالج محور ضبط منظومة الجودة عملية الرقابة على منظومة الجودة نفسها ، ويتضمن العناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، ضبط الوثائق والبيانات ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، والمراجعة الداخلية للجودة (Steeple 1994) . ويعالج المحور الثانى عملية التشغيل داخل المنشأة ، أى ما تقوم به المنظمة بشكل أساسى كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ابتداءً من تحديد متطلبات العميل إلى خدمة ما بعد البيع (نصر الله ١٩٩٥) . ويشمل هذا المحور العناصر الآتية : مراجعة العقد ، ضبط التصميم ، ضبط العمليات ، التفتيش والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، والخدمة . أما المحور الثالث فإنه يتناول الأنشطة المعاونة لمنظومة الجودة من خلال العناصر التالية : المشتريات ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، التدريب ، تمييز المنتج ومتابعته ، ضبط سجلات الجودة ، والأساليب الإحصائية (Porter 1998) . ويبرز الجدول رقم (٢) المحاور الثلاثة الأساسية (للأيزو ٩٠٠٠) .

العناصر الأساسية لمواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) :

كما سبق الإشارة إليه ، فإن (الأيزو ٩٠٠٠) عبارة عن شهادة دولية للجودة تمنح للمنشآت التى حققت إنجازاً ملموساً فى تطوير نظم عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية . وتشكل العناصر الأساسية العشرين (للأيزو ٩٠٠٠) حجر الزاوية ، حيث يتم على ضوءها تقييم نظام العمل الداخلى بالمنشأة والحكم على مدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية . بل إن تحقيق هذه العناصر بشكل جيد يفي بمتطلبات نظام الجودة الدولى . وعلى هذا الأساس فإن العناصر الأساسية العشرين (للأيزو ٩٠٠٠) هى كالتالى :

الجدول رقم (٢) : محاور (الأيزو ٩٠٠٠)



المصدر بتصريف : نظمي نصر الله ، ١٩٩٥م ، (أيزو ٩٠٠٠) : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٢٧ .

١- مسؤولية الإدارة :

يعكس هذا العنصر دور الإدارة العليا والتزامها بتطبيق نظام الجودة داخل المنشأة وقيادة هذا التحول بإيمان واقتناع ، وأن تشجع جميع المستويات التنظيمية على إنجاز هذا التحول بشكل جماعي ومتكامل . وأن تضع الإدارة العليا سياسة للجودة توضح رسالة وقيم ومعتقدات المنشأة بما يكفل توفير المناخ الملائم نحو التحول إلى ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات التميز في الأداء الإداري والجودة العالية (فرحات ١٩٩٧) . كذلك يتطلب هذا العنصر أن يكون لدى المنشأة هيكل تنظيمي واضح يبين اختصاصات التقسيمات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية . وأن يتم اختيار موظف يمثل الإدارة ويكون مسؤولاً عن التأكد من أن منظومة الجودة داخل المنشأة تتوافق مع متطلبات المواصفة . كما يقوم بالإشراف على أعمال المراجعة الداخلية للجودة بشكل دوري ، ويكون حلقة الوصل مع الهيئة المانحة لشهادة (الأيزو ٩٠٠٠) ، (مصطفى ١٩٩٧) .

٢- نظام الجودة :

يتطلب هذا البند أن يكون لدى المنشأة سياسة للجودة واضحة وموثقة ومعلومة لدى جميع العاملين ، مع وجود دليل للجودة موثق يوضح بشكل تفصيلي أسلوب المنظمة المتبع للالتزام بالمواصفة وعناصرها المختلفة . كذلك يبحث هذا العنصر في مدى كفاءة توثيق العمليات وخطوات العمل وتعليماته ، ومدى اتباع التخطيط للجودة بما يوضح أهداف المنشأة وكيفية تحقيقها وتوفير الموارد اللازمة لذلك (حامد ١٩٩٨) .

٣- مراجعة العقد :

يركز هذا العنصر على أن تكون متطلبات العميل محددة تحديداً دقيقاً ، وأن تتأكد المنشأة من قدرتها على الاستجابة لهذه المتطلبات قبل التعاقد مع العميل ، مع توثيق التزام المنظمة أمام العميل بعقد واضح يحدد خصائص المتطلبات ويسهل الرجوع إليه ومتابعته (مصطفى ١٩٩٨) .

٤- ضبط التصميم :

يتعامل هذا البند مع أهمية تصميم المنتج أو الخدمة وفقاً للمتطلبات والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع العميل ، ومع تخطيط وتطوير التصميم بما يتلاءم مع المستجدات في طلبات المستفيدين ، على أن يكون هناك توثيق لدخلات ومخرجات عمليات التصميم (Marcum 1999) .

٥- ضبط الوثائق والبيانات :

يتطلب هذا العامل أن تكون جميع النماذج والوثائق والمستندات التي تؤدي بها العمليات - خطوات العمل - محددة تحديداً دقيقاً بما يساعد على معرفة صاحب العملية (الموظف صاحب الصلاحية في تعديل أو تطوير العملية أو بمستنداتها) ، ومعرفة موقف إصدار الوثيقة ورقمها ، وتحديد الوثائق الأساسية والمساعدة ، والتأكد من التخلص من الوثائق التي أزيلت من التداول (Westcott 1999) .

٦- المشتريات :

يهتم هذا العنصر بضرورة تقييم الموردين ، ووجود نظام واضح وموثق لهذا التقييم يعكس اختيار الموردين بدقة وإدراجهم في لائحة للاستمرار في التعامل معهم ، ومراقبة مدى التزامهم بتلبية طلبات المنشأة ، وتحديد متطلبات المنظمة في عقود الشراء (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠١) .

٧- ضبط المنتج المورد من قبل العميل :

يتعامل هذا البند مع المواد أو الأجزاء التي تم توريدها بواسطة عميل معين كأجزاء أو مكونات من منتج نهائى يطلبه هذا العميل ، ويلزم هذا البند المنشأة إجراء التفتيش والاختبارات اللازمة للمواد الموردة من قبل العميل للتأكد من توافقها مع المستويات المطلوبة لإنتاج المنتج النهائى (نصرالله ١٩٩٥) .

٨- تمييز المنتج ومتابعته :

يتناول هذا المقياس ضرورة تمييز المنتج حتى يمكن تحقيق رقابة فعالة عليه ، بحيث يمكن التعرف عليه من خلال البيانات الضرورية المتعلقة بإنتاجه حتى تسليمه للعميل . ومثال ذلك الأرقام الكودية للتمييز التي تشير إلى نوع ومكان وتاريخ الإنتاج .

٩- ضبط العمليات :

يؤكد هذا المعيار على أهمية التطوير المستمر للعمليات ، والرفع من كفاءة العملية وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب عن طريق التخلص من الانحرافات (كوتمان ١٩٩٤ : ٥٩) . وتحديد احتمالات الفشل وتجنبها بقدر المستطاع حتى تصل المنشأة إلى درجة انعدام العيوب من خلال الوقاية والمنع (السلطان ١٩٩٨ : ٤٥) .

١٠- التفتيش والاختبار :

يركز هذا البند على أهمية توافر نظام تفتيش واختبار بالمنشأة ابتداءً من استلام المواد الأولية وانتهاءً بالحفظ والتوزيع ، من خلال التفتيش والاختبار في مرحلة استلام المواد وفي مرحلة التشغيل وحتى مرحلة المنتج النهائي ، وإنشاء سجلات توثيقية لكل ما ذكر سابقاً .

١١- ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار :

يقوم هذا العنصر على أساس أن تكون الأجهزة المختلفة المستخدمة في التفتيش والاختبارات والمعايرة على جودة المنتج أو الخدمة عالية الدقة والمصدقية والثبات ، وأن يتم ضبطها من قبل موظفين مؤهلين .

١٢- موقف التفتيش والاختبار :

يتطلب هذا العامل أن يكون لدى المنشأة آلية محددة للتعرف على موقف التفتيش

على المنتج أو الخدمة ، توضح مدى مطابقتها أو عدم مطابقتها لمواصفات الجودة ، وتحدد مدى قبولها أو رفضها أو التوصية بإجراء إصلاحات معينة عليها .

١٣- ضبط المنتجات غير المطابقة :

يركز هذا البند على أن يكون هناك إجراء متبع للسيطرة على المنتجات والخدمات المعيبة عن طريق تمييز هذه المنتجات والخدمات بشكل بارز ، وتوضيح طبيعة العيب والإجراء التصحيحي ، وتوثيق هذه العملية في سجلات خاصة .

١٤- الإجراءات التصحيحية والوقائية :

يتناول هذا المعيار البحث عن السبب الجذري لحدوث الخطأ وإزالته لمنع حدوثه مرة أخرى ، والوقاية منه من خلال تحليل الموقف للتعرف على أسباب المشكلة ، وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وتقييم تأثير الإجراء التصحيحي (هامر وشامبي ١٩٩٥ : ٧٤ - ٧٥) .

١٥- المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم :

يعالج هذا العنصر عملية التوزيع بعد إتمام العملية الإنتاجية ، حيث يتناول المراحل المختلفة التي تؤثر في جودة المنتج أو الخدمة لحين تسليمها للعميل . وتشمل هذه المراحل : إجراءات مناولة المواد والمنتجات مع المحافظة على مواصفاتها ، وإجراءات التخزين والاشتراطات الخاصة بها مثل درجة الحرارة أو الرطوبة أو التهوية ، وإجراءات التعبئة والتغليف التي تحافظ على جودة المنتج وتسهل عملية نقله وتداوله ، وإجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة إلى العميل .

١٦- ضبط سجلات الجودة :

يتطلب هذا البند أن تقوم المنظمة بضغط وتوثيق مستندات الجودة التي تتضمن سياسة ودليل الجودة وعمليات وإجراءات وتعليمات العمل ، وأن تتبع المنظمة أسلوباً

منظماً لحفظ واسترجاع سجلات الجودة ، ومن الممكن حفظها على الحاسب الآلى عن طريق استخدام الأقراص الممغنطة .

١٧- المراجعة الداخلية للجودة :

يعتبر هذا المقياس أحد أهم الدعائم المستخدمة فى المراجعات الدورية التى تقوم بها جهات التسجيل للحصول على شهادة الأيزو للتأكد من استمرار توافق منظومة الجودة فى المنشأة مع متطلبات المواصفة بعد تسجيلها ومنحها الشهادة . ويركز هذا المقياس على تشكيل مجموعة من المراجعين وتدريبهم على أصول مراجعة منظومة الجودة تحت إشراف منسق الجودة أو ممثل الإدارة ، وإعداد تقارير بنتائج المراجعة وعرضها على اللجنة العليا للجودة .

١٨- التدريب :

يبحث هذا البند فى أهمية وجود خطة واضحة لتدريب القوى العاملة فى المنظمة تحدد الاحتياجات الفعلية للتدريب ، ومتابعة تنفيذ الخطة التدريبية ، وإيضاح الانحرافات فى التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها .

١٩- الخدمة :

يركز هذا العنصر على التعرف على موقف العميل بعد استلامه المنتج أو الخدمة ، ومدى إيجاد علاقة مستمرة بين المنشأة والعميل من خلال وضع آلية للخدمات والصيانة ، مع الاحتفاظ بسجلات خاصة لخدمات ما بعد البيع تشمل طبيعة شكاوى العملاء وأسلوب أداء الخدمة .

٢٠- الأساليب الإحصائية :

يتطلب هذا البند من المنشأة تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الرقابة على الجودة وتوثيق التطبيقات الإحصائية المستخدمة فى مجال منظومة الجودة (كوتمان ١٩٩٤ : ٧٢) . وهذه الأدوات الإحصائية تشمل : ضبط العمليات إحصائياً ، وانتشار

دالة الجودة ، خريطة مراقبة العمليات الإنتاجية ، الخريطة الانسيابية ، خرائط باريتو وخرائط علاقة السبب بالنتيجة (بن سعيد ١٩٩٧) .

مراحل الحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) :

وُضعت مواصفات الجودة الدولية بشكل شهادة تمنح للمنشآت القدرة على تحسين نظم جودتها بمستوى يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة. وبشكل عام يمكن تقسيم مراحل الحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) إلى أربع مراحل كالتالى :

١- مرحلة التخطيط :

تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) وأن يُنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية عن طريق البرامج الإرشادية والتدريبية (السلمى ١٩٩٥ : ١٦٣) . ثم بعد ذلك يتم تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المنشأة (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) وتحديد جهة الاعتماد التى سيتم التقدم لها (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠٥) . وفى مرحلة التخطيط يعين مدير مسئول يعتبر ممثلاً للإدارة العليا لقيادة عملية تأهيل المنشأة للحصول على الشهادة ، وتشكل فرق عمل لإنشاء نظام الجودة بما يتلاءم مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ، والتغلب على مقاومة التغيير عن طريق إقناع الجميع بجدوى تحسين الجودة . وعادة ما يتم الاستعانة باستشارى متخصص يساعد على مراجعة نظام الجودة والإعداد للتأهيل (مصطفى ١٩٩٧) .

٢- مرحلة التطابق :

فى هذه المرحلة يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل وتمحيص وثائق الجودة بما فى ذلك دليل الجودة للتعرف على أوجه التباين بين منظومة الجودة بالمنشأة ومواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) . وبعد التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة فى النظام الحالى للجودة ، يتم التطبيق الفعلى لمبادئ الجودة بما يتفق مع المواصفات القياسية الدولية (مصطفى ١٩٩٨) .

٣- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة :

يتم في هذه المرحلة اختيار المسجل (الشركة المرخص لها بمراجعة منظومة الجودة بهدف منح الشهادة) واستكمال شروط التسجيل مثل : نوع الشهادة المطلوبة ، وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة ، الاتفاق على التكاليف الإجمالية مقابل خدمات التطبيق والمراجعة ، والتنسيق مع فريق المراجعة التابع للشركة المسجلة (Soewono 1998) .

٤- مرحلة المتابعة :

بعد منح الشهادة للمنشأة تتم مراجعة وإعادة تقييم نظام الجودة على فترات دورية - عادة كل ستة أشهر - للتأكد من انطباق شروط (الأيزو ٩٠٠٠) وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد . وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الأيزو يكون هناك تقييم شامل لمنظومة الجودة بالمنشأة (Beach 1995) .

الدراسات السابقة :

في الدراسة الميدانية التي قام بها Shahid (1998) بهدف التعرف على اتجاهات مديري الشركات السعودية حول مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) والتي شملت عينتها إحدى وستين شركة سعودية ، تم الوصول إلى النتائج التالية : هناك اتجاه إيجابي نحو مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركات الإنتاجية وبخاصة في الشركات ذات الملكية المشتركة مع الشركات الأجنبية ، وأن لهذه المواصفات تأثيراً إيجابياً على رفع مستوى الجودة ، وهناك اتجاه ضعيف ، وفي بعض الأحيان سلبي ، نحو مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) في الشركات الخدمية والتجارية وفي الشركات الصغيرة .

أما في الدراسة التي قامت بها مجلة نظم الجودة (وشركة ديلويت وتوش - Deloitte & Touche) التي تم فيها استقصاء (٦٠٠) شركة أمريكية حاصلة على شهادة الأيزو للتعرف على آثار تطبيق هذه المواصفات الدولية ، فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية : لقد أدى تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) إلى تخفيض تكاليف التشغيل ، وتحسين نظم الجودة ، وارتفاع رضا العملاء ، وتطوير ضبط العمليات الداخلية (Gooley 1995 : 78) .

كما أن الدراسة الميدانية التي قام بها Subba et al. (1997) وتم فيها استقصاء (٥٠٠) شركة دولية حاصلة على شهادة الأيزو بهدف بحث العلاقة بين تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) وجودة الممارسات الإدارية ونتائج الجودة ، قد بينت أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) ورفع مستوى جودة العناصر التالية : القيادة الإدارية ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجي ، تنمية الموارد البشرية ، تأكيد الجودة ، العلاقة مع الموردين ، اتجاهات العملاء ، ونتائج الجودة .

كما أبرزت دراسة (Struebing 1996 : 24) ، من خلال استقصائها لـ (٣٠٠) شركة حاصلة على شهادة الأيزو في الولايات المتحدة الأمريكية، أن العنصر الإنساني مفقود عند محاولة التأهيل للحصول على شهادة الأيزو . وتقصد (ستروبنج) بالعنصر الإنساني مجموعة الموظفين في هذه المنشآت ، حيث إن الذي يضع إجراءات وخطوات العمل ودلائل ووثائق الجودة هم المستشارون الخارجيون وليس العاملين بهذه الشركات . لذا فإن - الباحثة ترى - أن التغيير الإيجابي المتوقع حصوله من مشاركة الموظفين لن يحدث إلا بدرجة قليلة .

وأخيراً ، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها Withers et al. (1997) حول معرفة العلاقة بين التخلص من المخزون في وقته وإدارة الجودة الشاملة من جهة وبين تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) من جهة أخرى ، من خلال استقصائها لـ (٥٠٠) شركة أمريكية حاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) ، أن الشركات التي لديها منظومة جيدة في التخلص من المخزون في وقته وإدارة الجودة الشاملة يكون لديها فهم أكبر في أهمية التزام الإدارة العليا نحو تحسين الجودة ، التدريب على نظم الجودة ، والاتصالات الإدارية المكثفة والشاملة لتطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) .

إجراءات الدراسة :

منهج البحث :

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج المسحي الوصفي الذي يعتبر أكثر مناهج البحث العلمي مواءمة لهذا النوع من الدراسات ؛ وذلك لإمكانية استقصاء

اتجاهات كافة مجتمع البحث - جميع موظفي الإدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٢) والتابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) - كما تم استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمواصفات الدولية للجودة .

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من موظفي الإدارة العليا في المنشآت الصناعية التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) والبالغ عددها سبع عشرة منشأة . وهذه الشركات كالتالي : كيمياء ، ابن حيان ، بتروكيميا ، صدف ، شرق ، ابن سينا ، ينبت ، سماء ، غاز ، حديد ، الرازي ، سافكو ، ابن زهر ، سابك للتسويق ، ابن البيطار ، ابن رشد ، وسابك للخدمات . وجميع هذه الشركات حاصلة على شهادة مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) ، وهي المواصفة التي تتفق مع طبيعة أعمال هذه الشركات .

وقد تم تحديد مجتمع البحث بموظفي الشركات التابعة الذين تقع معظم مراتبهم ما بين (٤١-٤٣) حسب السلم الإداري المعمول به في شركة (سابك) ، وهم يمثلون رؤساء الشركات ، نواب الرؤساء ، المستشارين ، والمديرين العامين . فبينما يبلغ عدد الموظفين الإجمالي في شركة سابك (١٥٠٠٠) موظف ، منهم (١٥٠٠) يعملون في المقر الرئيسي للشركة بمدينة الرياض و (١٣٥٠٠) يعملون في الشركات التابعة - وهي الشركات الخاضعة للدراسة - فإن عدد موظفي الإدارة العليا في هذه الشركات التابعة يبلغ (١٣٥) موظفًا . وحيث إن نسبة الإدارة العليا لعدد الموظفين في المنشآت التابعة لشركة سابك تبلغ (١٪) ، فقد تم استقصاء كافة مجتمع البحث البالغ (١٣٥) موظفًا تعاون منهم (١١٢) ، وهذا يعنى أن معدل الاستجابة بلغ (٨٣٪) وهو معدل استجابة عالٍ جدًا في العلوم السلوكية (Babbi 1989 : 215) .

أداة جمع البيانات :

تم تصميم أداة جمع البيانات من قبل الباحث بهدف قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وتتكون استبانة الدراسة من قسمين : الأول يشمل مجموعة من

الأسئلة الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية . أما القسم الثانى من الاستبانة فيحتوى على (٣٦) فقرة تدور حول مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) ، استُخدم فيها مقياس ليكرت السداسى الرتب الذى يتراوح بين (لا تطبق إطلاقاً) إلى (تطبق بدرجة قوية جداً) (انظر الملحق رقم ١) . وقد أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيمن (لا تطبق إطلاقاً) والقيمة (٦) لطرف المقياس الأيسر (تطبق بدرجة قوية جداً) . وقد أخذ المقياس الشكل الموضح أدناه :

لا تطبق إطلاقاً	تطبق بدرجة ضعيفة جداً	تطبق بدرجة ضعيفة	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة قوية	تطبق بدرجة قوية جداً
١	٢	٣	٤	٥	٦

ونظراً لأن شركات (سابق) التابعة قد قامت بتطبيق مواصفات الجودة الدولية على ضوء متطلبات (الأيزو ٩٠٠٢) ، وبما يتناسب مع طبيعة أعمالها وحصلت بذلك على شهادات (الأيزو ٩٠٠٢) ، فإن بنود الاستبانة قد صممت لكى تغطى محتويات هذه المواصفة بالتحديد . مع العلم بأن درجة الاختلاف بين محتويات (الأيزو ٩٠٠١) ومحتويات (الأيزو ٩٠٠٢) تعتبر قليلة جداً . فكما هو موضح فى جدول رقم (١) فإن مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢) تغطى جميع متطلبات (الأيزو ٩٠٠١) ماعدا عنصرى ضبط التصميم والخدمة .

وقد تم قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى فى شركة سابك بواسطة جميع فقرات الجزء الثانى من الاستبانة البالغ عددها ستاً وثلاثين فقرة (من ١-٣٦) . وتم قياس اتجاهات مجتمع البحث نحو تطبيق المحاور الثلاثة للجودة من خلال الفقرات التالية : ضبط منظومة الجودة (من ١-١٠) ، عملية التشغيل داخل المنشأة (من ١١-٢٤) ، والأنشطة المعاونة (من ٢٥-٣٦) .

أما قياس اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق مواصفات الأيزو (٩٠٠٢) الثمانى عشرة بشكل تفصيلى ، فقد تم بواسطة الفقرات التالية : مسئولية الإدارة (من ١-٢) ، نظام الجودة (من ٣-٤) ، مراجعة العقد (من ١١-١٢) ، ضبط الوثائق والبيانات

(من ٥-٦) ، المشتريات (من ٢٥-٢٦) ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل (من ٢١-٢٢) ، تمييز المنتج ومتابعته (من ٣١-٣٢) ، ضبط العمليات (من ١٣-١٤) ، التفتيش والاختبار (من ١٥-١٦) ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار (من ٢٧-٢٨) ، موقف التفتيش والاختبار (من ١٧-١٨) ، ضبط المنتجات غير المطابقة (من ١٩-٢٠) ، الإجراءات التصحيحية والوقائية (من ٧-٨) ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم (من ٢٣-٢٤) ، ضبط سجلات الجودة (من ٢٣-٢٤) ، المراجعة الداخلية للجودة (من ٩-١٠) ، التدريب (من ٢٩-٣٠) ، الأساليب الإحصائية (من ٣٥-٣٦) .

صدق الأداة :

عُرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الجودة في جامعة الملك سعود ، ومعهد الإدارة العامة ، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) لإبداء رأيهم حولها . وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض بنود الاستبانة لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها للمتغيرات المراد قياسها . ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حققت على الأقل الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

ثبات الأداة :

تم اختبار الاستبانة للتأكد من ثباتها باستخدام معادلة (ألفا كروبناخ) . وبلغ معامل الثبات الداخلي للاستبانة (٠.٨٣) وهي نسبة ثبات عالية ، مما يدل على تمتع الأداة بثبات إحصائي مرتفع (276 : Nachmias and Nachmias 1987) .

محددات الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على المنشآت التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) دون غيرها من المنشآت الحكومية الأخرى . ويرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية المنشآت والمؤسسات الحكومية الأخرى إما أنها لم تطبق أو أنها في المراحل الأولى من تطبيق مواصفات الجودة الدولية ، لذلك فإن تعميم النتائج سوف يقتصر على شركة (سابك) . كذلك فإن مجتمع البحث اقتصر على الإدارة العليا في شركة (سابك) دون غيرها من المستويات الإدارية الأخرى ، ويعود السبب في ذلك إلى أن نجاح

وفعالية تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى التزام واقتناع الإدارة العليا بهذا النظام الإداري الحديث .

معالجة وتحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق (الأيزو ٩٠٠٢) فى شركة (سبك) فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائى الوصفى المتمثل فى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية . كما استخدم معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين العوامل الديموغرافية وعناصر مواصفات الأيزو (٩٠٠٢) . وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ (SPSS for Windows) .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

سيخصص هذا الجزء من الدراسة لعرض النتائج المتعلقة بأهداف البحث الرئيسة ، مسبقة بعرض لخصائص أفراد مجتمع البحث الذى تم استقصاؤه بالكامل من حيث : العمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، عدد سنوات الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية التى تم الالتحاق بها عن إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) .

أولاً - خصائص أفراد مجتمع الدراسة :

يبين الجدول رقم (٣) الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث ، ويتضح من الجدول أن الغالبية العظمى لأفراد المجتمع (٨١٢٪) تقع فى الفئة العمرية (من ٢٠ سنة فأكبر) ، بينما نسبة قليلة من أفراد المجتمع تشكل (١٨٨٪) تقع فى الفئة العمرية (أقل من ٢٩ سنة) . كما بلغ المتوسط الحسابى لأعمار أفراد مجتمع البحث (٣٨) سنة تقريباً .

ومن حيث نوع الوظيفة ، فإن الغالبية العظمى من أفراد المجتمع (٧٦٨٪) من نوى الوظائف الإشرافية ، بينما الأقلية (٢٣٢٪) من أصحاب الوظائف غير الإشرافية . وبلغ المتوسط الحسابى لنوع الوظيفة (١٢٣) ، وهذا يعنى أن هذه القيمة تميل بدرجة شديدة إلى الفئة الأولى المتمثلة فى الوظيفة الإشرافية .

أما من حيث عدد الموظفين المشرف عليهم ، فإن ما نسبته (٤٢٪) من أفراد مجتمع البحث يشرفون على ما بين (١-١٩ موظفًا) و(٣٤٨٪) يشرفون على (٢٠ موظفًا فأكثر) و(٢٣٢٪) لا يشرفون على أى موظف . وبلغ المتوسط الحسابى لعدد الموظفين المشرف عليهم (٢٦) موظفًا تقريباً .

وبخصوص المؤهل العلمى لأفراد مجتمع البحث، فإن (٦١٦٪) لديهم مؤهل جامعى ، و(١٩٦٪) لديهم مؤهل ثانوى أو أقل ، و(١٨٨٪) من أفراد المجتمع من أصحاب المؤهلات العلمية العالية لما فوق الجامعى . وتبين أن المتوسط الحسابى للمؤهلات العلمية لأفراد المجتمع هو (١٩٩) ، أى أنه يقع فى الفئة العلمية الثانية الممتلئة فى التعليم الجامعى .

إضافة إلى ذلك ، تبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة (٥١٨٪) لديهم عدد سنوات خدمة من (١٠ سنوات وأكثر) و (٢٥٩٪) تتراوح خدمتهم (من ٥-٩ سنوات) ، و(٢٢٣٪) لديهم خدمة (لأقل من ٥ سنوات) . وبلغ المتوسط الحسابى لعدد سنوات الخدمة لأفراد مجتمع البحث (١١) سنة تقريباً .

وأخيرا ، فإن الغالبية العظمى لأفراد مجتمع البحث (٧٢٣٪) قد التحقوا بأقل من خمس دورات تدريبية فى مجال إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) ، بينما الأقلية (٢٧٧٪) من أفراد المجتمع التحقوا بخمس دورات تدريبية أو أكثر. كما بلغ المتوسط الحسابى لعدد الدورات التدريبية التى تم الالتحاق بها من قبل أفراد مجتمع البحث (٤) دورات تدريبية تقريباً .

الجدول رقم (٣) : الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث

الصفة	المتوسط	التكرار	النسبة
العمر :			
- أقل من ٢٩ سنة .		٢١	%١٨,٨
- من ٣٠ سنة فأكثر .		٩١	%٨١,٢
المجموع	٣٧,٨٢	١١٢	%١٠٠
نوع الوظيفة :			
- إشرافية .		٨٦	%٧٦,٨
- غير إشرافية .		٢٦	%٢٣,٢
المجموع	١,٢٣	١١٢	%١٠٠
عدد الموظفين المشرف عليهم :			
- لا إشراف .		٢٦	%٢٣,٢
- من ١-١٩ .		٤٧	%٤٢,٠
- من ٢٠ فأكثر .		٣٩	%٣٤,٨
المجموع	٢٥,٩١	١١٢	%١٠٠
المؤهل العلمي :			
- ثانوى أو أقل .		٢٢	%١٩,٦
- جامعى .		٦٩	%٦١,٦
- ما فوق الجامعى .		٢١	%١٨,٨
المجموع	١,٩٩	١١٢	%١٠٠
عدد سنوات الخدمة			
- أقل من ٥ سنوات .		٢٥	%٢٢,٣
- من ٥-٩ .		٢٩	%٢٥,٩
- من ١٠ فأكثر .		٥٨	%٥١,٨
المجموع	١٠,٩٠	١١٢	%١٠٠
عدد الدورات التدريبية :			
- أقل من ٥ دورات .		٨١	%٧٢,٣
- من ٥ دورات فأكثر .		٣١	%٢٧,٧
المجموع	٣,٩١	١١٢	%١٠٠

ثانياً - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢)

بشكل إجمالي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يبين الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات موظفي الإدارة العليا حول درجة تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) في شركة (سابك) بشكل إجمالي . وتشير نتائج المتوسط الحسابي إلى أن درجة تطبيق المواصفات تتراوح ما بين (لا تطبق إطلاقاً) إلى (تطبق بدرجة قوية جداً) ، أما نتائج الانحراف المعياري فتوضح أن هناك تبايناً بين وجهات نظر الموظفين حول درجة التطبيق . واعتماداً على المقياس المعد لهذه الدراسة ، فكلما قرب المتوسط الحسابي من قيمة (١) فإن درجة التطبيق تكون ضعيفة جداً ، وكلما قرب المتوسط الحسابي من قيمة (٦) فإن درجة التطبيق تكون قوية جداً .

ومن الطبيعي أن تتوزع وجهات نظر الموظفين بين هذين النقيضين، فبينما يرى معظم الموظفين أن هناك تطبيقاً قوياً لالتزام الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج حيث بلغ المتوسط الحسابي (٥٢٤ر٥) - ويعد الأعلى مقارنة مع الفقرات الأخرى - وبلغ الانحراف المعياري (٧٣ر٠) ، فإن معظم الموظفين يميلون إلى القول بأن استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل تطبق بدرجة ضعيفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٠٧ر٣) - ويعد الأقل مقارنة مع الفقرات الأخرى - وبلغ الانحراف المعياري (١٢٢ر١) .

وبحساب المتوسط العام لاتجاهات مجتمع البحث حول درجة تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في شركة (سابك) عن طريق حساب مجموع متوسطات ما حصل عليه كل فرد من أفراد مجتمع البحث في كل متغير على مجموع أفراد المجتمع المستجيبين ، نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٤٥١ر٤) ، مما يدل على أن معظم أفراد الإدارة العليا يرون أن مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) تطبق بدرجة قوية . وبالمقابل يشير الانحراف المعياري الإجمالي (٣٨ر٠) إلى أن درجة التباين في وجهات نظر المستجيبين حول الأخذ بهذا الرأي قليلة جداً . وبذلك ، نستطيع القول - بناءً على اتجاهات الإدارة العليا - إن شركة (سابك) تقوم بشكل إجمالي بتطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) بدرجة قوية .

الجدول رقم (٤) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجتهات الإدارة العليا

نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .	٥,٢٤	٠,٧٣
١٦	يتم اختبار المنتج النهائي للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .	٥,١٧	٠,٩٤
١٨	فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .	٥,١٣	٠,٩٤
٣	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .	٥,١٢	٠,٩٢
١٥	يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .	٥,٠٧	٠,٩٧
٤	يوجد هناك دليل للجودة موثق يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .	٥,٠٥	٠,٩٢
٥	هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العميل .	٥,٠٣	٠,٩٤
١٢	المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .	٥,٠٢	٠,٩٠
٦	يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .	٥,٠١	١,٠٠
٢٧	تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .	٥,٠١	٠,٩٢
٢٣	تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة .	٥,٠١	١,٠٩
٢	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة .	٤,٩٩	١,٠٥
٣٤	عند رصد عمليات وإجراءات العمل ، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية .	٤,٩٦	٠,٩٤
٢١	تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها من متطلبات المنتج النهائي .	٤,٩٣	٠,٩٨
٢٢	يتم التأكد من أن المواد الموردة لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .	٤,٩١	٠,٩٤
٢٨	يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى .	٤,٩١	١,٠٢
١٣	يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .	٤,٨٨	٠,٨٥
٢٠	فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .	٤,٨٨	٠,٩٢

تابع - الجدول رقم (٤)

٢	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	عملية الشراء من الموردين تتم وفقا لمعايير موضوعية ر واضحة وموثقة .	٤,٨٨	٠,٨٨
١٧	في المنشأة التي أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .	٤,٨٧	١,٠٧
٢٣	تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .	٤,٨٧	١,٠١
١٠	تساعد عملية مراجعة الجودة إلى معالجة وتصحيح انحرافات العمل .	٤,٨٢	٠,٩٤
٢٦	يتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائي .	٤,٨٠	١,٠٠
١١	هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .	٤,٧٥	١,٠١
٢٤	في حالة استكمال المنتج ، فإنه يتم تخزينه وفقاً لشروط خاصة مثل درجة حرارة مناسبة .	٤,٧٥	١,١٢
٣٦	تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التي تحدث في مراحل تقديم المنتج .	٤,٦٧	٠,٨٥
٨	في المنشأة التي أعمل بها ، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها .	٤,٥٦	٠,٩٤
٩	يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين من داخل المنظمة .	٣,٤١	١,٣١
٣٠	تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .	٣,٣١	١,٢١
١٤	هناك تطوير مستمر لخطرات العمل بما يتلاءم مع المتغيرات داخل وخارج المنشأة .	٣,٢٧	١,٢٠
٢٩	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .	٣,٢٧	١,٢٦
٧	إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .	٣,٢٣	١,١٣
١٩	يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها في أماكن خاصة .	٣,٢٣	١,٢٧
٣٢	تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذي يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه .	٣,٢٢	١,١٢
٣١	يتم تصنيف المنتجات في جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بها .	٣,١٧	١,٢٧
٣٥	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .	٣,٠٧	١,٢٢
٣٦	المجموع (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي)	٤,٥١	٠,٣٨

ثالثاً - اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور ضبط منظومة الجودة فى الشركة
السعودية للصناعات الأساسية (سابق) :

يتضح من الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الاعتقاد بأن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابى الكلى التى بلغت (٤,٦٥) . أما الانحراف المعيارى فبلغ (٠,٥٥) ، مما يدل على أن درجة الاختلاف فى الآراء حول هذا المحور قليلة . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول - بناءً على اتجاهات الإدارة العليا - إن شركة سابق تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بشكل قوى .

الجدول رقم (٥) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات
الإدارة العليا حول تطبيق محور ضبط منظومة الجودة

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرات
٠,٧٣	٥,٢٤	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .
٠,٩٢	٥,١٢	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .
٠,٩٢	٥,٠٥	يوجد هناك دليل موثق للجودة يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .
٠,٩٤	٥,٠٣	هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العمل .
١,٠٠	٥,٠١	يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .
١,٠٥	٤,٩٩	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة .
٠,٩٤	٤,٨٢	تساعد عملية مراجعة الجودة على معالجة وتصحيح انحرافات العمل .
٠,٩٤	٤,٥٦	فى المنشأة التى أعمل بها ، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها .
١,٣١	٣,٤١	يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين داخل المنظمة .
١,١٣	٣,٢٣	إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .
٠,٥٥	٤,٦٥	المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)

رابعاً - اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور عملية التشغيل في الشركة

السعودية للصناعات الأساسية (سابق) :

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول تطبيق محور عملية التشغيل بلغ (٤٦٩) ، مما يدل على أن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الأخذ بالرأي أن شركة (سابق) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية . أما الانحراف المعياري فبلغ (٠.٤٣) . مما يشير إلى أن درجة التباين في وجهات نظر المستجيبين حول هذا المحور قليلة جداً . وهذه النتيجة تدعم القول أنه اعتماداً على اتجاهات الإدارة العليا فإن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بشكل قوى .

الجدول رقم (٦) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات

الإدارة العليا نحو تطبيق محور عملية التشغيل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٠.٩٤	٥.١٧	يتم اختبار المنتج النهائي للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .
٠.٩٤	٥.١٣	في حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .
٠.٩٧	٥.٠٧	يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .
٠.٩١	٥.٠٢	المنشأة التي أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .
٠.٩٨	٤.٩٣	تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها مع متطلبات المنتج النهائي .
٠.٩٤	٤.٩١	يتم التأكد من أن المواد الموردة لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .
٠.٨٥	٤.٨٨	يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .
٠.٩٢	٤.٨٨	في حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .
١.٠٧	٤.٨٧	في المنشأة التي أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .
١.٠١	٤.٨٧	تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .
١.٠١	٤.٧٥	هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .
١.١٢	٤.٧٥	في حالة استكمال المنتج ، فإنه يتم تخزينه وفقاً لشروط خاصة مثل درجة حرارة مناسبة .
١.٢٠	٣.٢٧	هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع المتغيرات داخل وخارج المنشأة .
١.٢٧	٣.٢٣	يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها في أماكن خاصة .
٠.٤٣	٤.٦٩	المجموع (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي)

خامساً - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق محور الأنشطة المعاونة فى الشركة
السعودية للصناعات الأساسية (سابق) :

وبهدف التعرف على آراء مجتمع البحث حول درجة تطبيق محور الأنشطة المعاونة فى شركة سابق ، يتضح من الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد الإدارة العليا يرون أن تطبيق هذا المحور يتم بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابى الكلى (٤١٩) ، وبلغ الانحراف المعيارى الكلى (٠.٤١) . واعتماداً على هذه النتيجة نستطيع القول إن الإدارة العليا تتجه إلى الاعتقاد بأن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) تقوم بتطبيق محور الأنشطة المعاونة ولكن بدرجة متوسطة فقط .

الجدول رقم (٧) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات

الإدارة العليا حول تطبيق محور الأنشطة المعاونة

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرات
٠,٩٢	٥,٠١	تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .
١,٠٩	٥,٠١	تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة .
٠,٩٤	٤,٩٦	عند رصد عمليات وإجراءات العمل، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية .
١,٠٢	٤,٩١	يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى .
٠,٨٨	٤,٨٨	عملية الشراء من الموردين تتم وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .
١,٠٠	٤,٨٠	تتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .
٠,٨٥	٤,٦٧	تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .
١,٢١	٣,٣١	تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .
١,٢٦	٣,٢٧	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .
١,١٢	٣,٢٢	تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه .
١,٢٧	٣,١٧	يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بها .
١,٢٢	٣,٠٧	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .
٠,٤١	٤,١٩	المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)

سادساً - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢)

بشكل تفصيلي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يعكس الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) الثمانية عشر من حيث آراء أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيقها بشكل تفصيلي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

فمن حيث العنصر الذي يدور حول التفتيش والاختبار ، فإن غالبية المستجيبين يميلون إلى الأخذ بالرأي أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك القيمة العالية للمتوسط الحسابي التي بلغت (٥١٢ر٥) . أما الانحراف المعياري فبلغ (٥٨٥ر٠) .

كذلك فإن هناك تشابهاً كبيراً بين العنصر الذي يهتم بمسئولية الإدارة والعنصر السابق من حيث درجة التطبيق، فغالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق مسئولية الإدارة بدرجة قوية . حيث بلغ المتوسط الحسابي (٥١١ر٥) والانحراف المعياري (٥٨١ر٠) .

أما بخصوص عنصر نظام الجودة، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية أيضاً . فقد بلغ المتوسط الحسابي (٥٠٨ر٥) والانحراف المعياري (٥٨١ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر ضبط الوثائق والبيانات ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية . والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (٥٠٢ر٥) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٥٨٦ر٠) .

ومن حيث العنصر الذي يدور حول موقف التفتيش والاختبار ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٥٠٠ر٥) وبلغ الانحراف المعياري (٥٧٨ر٠) مما يدل على أن غالبية المستجيبين يعتقدون أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بشكل قوى .

وينمط متشابه مع العنصر السابق، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط سجلات الجودة بدرجة قوية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٤٩٩) وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٠.٨٨) .

ومن حيث العنصر الذى يدور حول ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٤٩٦) والانحراف المعيارى (٠.٨٧) .

كذلك فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط المنتج المورد من قبل العميل بشكل قوى . والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابى التى بلغت (٤٩٢) وقيمة الانحراف المعيارى البالغة (٠.٨٤) .

أما عنصر مراجعة العقد ، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة سأبك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٤٨٩) والانحراف المعيارى (٠.٨٣) .

وفيما يتعلق بعنصر المشتريات ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة سأبك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك القيمة العالية للمتوسط الحسابى البالغة (٤٨٤) وقيمة الانحراف المعيارى البالغة (٠.٨٣) .

وفيما يتعلق بعنصر المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يعتقدون أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٤٨١) وبلغ الانحراف المعيارى (٠.٨٩) .

أما العنصر الذى يدور حول المراجعة الداخلية للجودة، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الأخذ بالرأى أن شركة سأبك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٤١٢) وبلغ الانحراف المعيارى (٠.٨١) .

وبخصوص عنصر ضبط العمليات ، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابى (٤٠٨) وبلغ الانحراف المعيارى (٠.٧١) .

كذلك فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط المنتجات غير المطابقة بدرجة متوسطة . والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٤٠.٥) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٠.٧٦) .

وبخصوص عنصر الإجراءات التصحيحية والوقائية ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سأبك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٣٨٩) وبلغ الانحراف المعيارى (٠.٧٠) .

كذلك ، فمن حيث العنصر الذى يدور حول الأساليب الإحصائية، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سأبك) تطبق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٣٨٧) وبلغ الانحراف المعيارى (٠.٦٨) .

أما فيما يتعلق بعنصر التدريب، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة (سأبك) لا تطبق هذا العنصر إلا بدرجة ضعيفة ، والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٣٢٩) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٠.٩٥) . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن شركة سأبك لا تقوم بالاستثمار الكافى لتنمية مواردها البشرية .

وأخيراً ، فمن حيث عنصر تمييز المنتج ومتابعته ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سأبك) لا تقوم بتطبيق هذا العنصر إلا بدرجة ضعيفة . فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٣٢٠) وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٠.٨٢) . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن معظم منتجات شركة (سأبك) مواد بتروكيمياوية سائلة يصعب تمييزها ومتابعتها .

الجدول رقم (٨) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفة الجودة (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل تفصيلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر مواصفة الجودة
٠,٨٥	٥,١٢	التفتيش والاختبارات .
٠,٧٨	٥,١١	مسئولية الإدارة .
٠,٨١	٥,٠٨	نظام الجودة .
٠,٨٦	٥,٠٢	ضبط الوثائق والبيانات .
٠,٧٨	٥,٠٠	موقف التفتيش والاختبار .
٠,٨٨	٤,٩٩	ضبط سجلات الجودة .
٠,٧٨	٤,٩٦	ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار .
٠,٨٤	٤,٩٢	ضبط المنتج المورد من قبل العميل .
٠,٨٣	٤,٨٩	مراجعة العقد .
٠,٨٣	٤,٨٤	المشتريات .
٠,٨٩	٤,٨١	المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .
٠,٨١	٤,١٢	المراجعة الداخلية للجودة .
٠,٧١	٤,٠٨	ضبط العمليات .
٠,٧٦	٤,٠٥	ضبط المنتجات غير المطابقة .
٠,٧٠	٣,٨٩	الإجراءات التصحيحية والوقائية .
٠,٦٨	٣,٨٧	الأساليب الإحصائية .
٠,٩٥	٣,٢٩	التدريب .
٠,٨٢	٣,٢٠	تمييز المنتج ومتابعته .

سابعاً - العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية واتجاهات المستجيبين نحو درجة

تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في الشركة السعودية

للصناعات الأساسية (سابق) :

لقد تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين مجموعة العوامل الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في شركة (سابق) .

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك عدداً من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتي العوامل الشخصية وعناصر (الأيزو ٩٠٠٢) . فهناك علاقتان عكسيتان لهما دلالة إحصائية بين العمر وعنصرى ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة . أى أن أفراد مجتمع البحث ذوى الأعمار الصغيرة يميلون إلى القول بأن درجة التطبيق قوية لهذين العنصرين . بالمقابل فإن الموظفين ذوى الأعمار الكبيرة يرون أن درجة التطبيق ضعيفة لهذين العنصرين . وقد تفسر هذه العلاقة بأن الموظفين ذوى الأعمار الكبيرة لا يحبذون تطبيق أى من المفاهيم الإدارية الحديثة من منطلق مقاومة التغيير ، لذا فهم يقللون من جدوى تطبيق مثل هذه المفاهيم . أما من حيث نوع الوظيفة (إشرافية/ غير إشرافية) فإنه لا توجد هناك علاقات ذات دلالة معنوية بين هذا العامل وعناصر المواصفة . كذلك ، فإن هناك علاقتين إيجابيتين لهما دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وعنصرى المشتريات والتدريب . بمعنى أنه كلما زاد عدد الموظفين المشرف عليهم ، زاد الاعتقاد بأن هذين العنصرين يتم تطبيقهما بدرجة قوية . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين الذين يشرفون على عدد كبير من الموظفين يهتمون بتنمية الموارد البشرية بما فى ذلك وظيفة التدريب . وفيما يتعلق بالمؤهل العلمى ، فإن هناك علاقتين عكسيتين لهما دلالة إحصائية بين المؤهل العلمى وعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية . فكلما ارتفع المؤهل العلمى للمستجيبين ، قل اعتقادهم بأن هناك تطبيقاً قوياً لعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن الموظفين ذوى المؤهلات العلمية العالية لديهم نظرة موضوعية نحو تطبيق هذا المفهوم الإدارى الحديث ، ولذا فإنهم أكثر تحفظاً من الموظفين ذوى المؤهلات العلمية الأقل حول مستوى تطبيق هذين العنصرين . أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الخبرة وعناصر المواصفة ، فإن هناك علاقتين إيجابيتين لهما دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة وعنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة . فكلما زادت سنوات الخبرة ، كان هناك ميل لدى الموظفين نحو الاعتقاد بأن عنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة يطبقان بدرجة قوية . وهذا يعنى أن الموظفين ذوى الخبرة الطويلة يرون أنهم أكثر اهتماماً من غيرهم نحو رفع مستوى منظومة الجودة فى شركة (سابق) . وأخيراً ، هناك ثلاث علاقات لها دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية وعناصر مراجعة العقد ، وضبط الوثائق والبيانات ، والمناولة

والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم . بمعنى أنه كلما زاد عدد الدورات التدريبية فى مجال إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) لدى الموظفين ، زاد الاتجاه نحو القول بأن هناك تطبيقاً كبيراً لهذه العناصر الثلاثة .

الجدول رقم (٩) : معاملات الارتباط بين العوامل الشخصية وعناصر مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢)

العوامل الشخصية	العمر	نوع الوظيفة	عدد الموظفين المشرف عليهم	المؤهل العلمى	الخبرة	عدد الدورات التدريبية
مسئولية الإدارة .	٠,٠١	٠,٠١-	٠,١٤	٠,٠٤ -	٠,٢٧ **	٠,٠٨
نظام الجودة .	٠,٠٧	٠,٠٢-	٠,٠٣	٠,١٢-	٠,٢١ *	٠,١٢
مراجعة العقد .	٠,١١ -	٠,١٣	٠,٠٦-	٠,٠١	٠,٠٠-	٠,١٩ *
ضبط الوثائق والبيانات .	٠,٠٨	٠,٠١-	٠,٠٨	٠,٠١-	٠,١٦	٠,١٩ *
المشتريات .	٠,٠٧	٠,١٥-	٠,١٨ *	٠,١٤-	٠,١٤	٠,٠٧
ضبط المنتج المورد من قبل العميل .	٠,٠٢	٠,٠٣-	٠,٠١	٠,٠٠-	٠,١٢	٠,٠٩
تمييز المنتج ومتابعته .	٠,٠٤	٠,٠٠	٠,١٢	٠,٠٩-	٠,٠٦	٠,١٦-
ضبط العمليات .	٠,٠١-	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٢٢-	٠,٠٢ *	٠,٠٠٢
التفتيش والاختبار .	٠,٠٢	٠,٠٥-	٠,٠١	٠,٠٦-	٠,٠١-	٠,٠٨
ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار .	٠,٠٠ -	٠,١٠-	٠,١١	٠,١٠-	٠,٠٦-	٠,٠١-
موقف التفتيش والاختبار .	٠,٠٨	٠,٠٢	٠,٠٦-	٠,٠٠	٠,٠١	٠,٠٥
ضبط المنتجات غير المطابقة .	٠,٢١ *	٠,١٦	٠,٠٧-	٠,١١-	٠,٠١	٠,٠٦-
الإجراءات التصحيحية والوقائية .	٠,١٠-	٠,٠٢-	٠,٠٢-	٠,٢٠-	٠,١٤-	٠,٠٨-
المنولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .	٠,٠٧	٠,٠٣-	٠,٠٤-	٠,٠٥	٠,٠١	٠,١٩ *
ضبط سجلات الجودة .	٠,٢١ *	٠,١١	٠,٠٢-	٠,١٦-	٠,١٨-	٠,٠٦-
المراجعة الداخلية للجودة .	٠,٠٩	٠,٠٦-	٠,٠٩	٠,٠١	٠,٠٢-	٠,٠١
التدريب .	٠,٠٩	٠,١١-	٠,٢٢ *	٠,٠٧	٠,٠١	٠,١٦
الأساليب الإحصائية .	٠,٠٣-	٠,٠٧-	٠,١١-	٠,٠٩-	٠,٠٩	٠,٠٩-

* العلاقة معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ . ** العلاقة معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠١ .

النتائج والتوصيات :

أولاً - النتائج :

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة المتعلقة باتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، ومن أهم هذه النتائج ما يلى :

أولاً : بشكل إجمالى يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بدرجة قوية .

ثانياً : يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية .

ثالثاً : يميل معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية .

رابعاً : يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور الأنشطة المعاونة بدرجة متوسطة .

خامساً : بشكل تفصيلى ، يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل متفاوت يتراوح ما بين تطبيق بدرجة قوية إلى تطبيق بدرجة ضعيفة . حيث إن معظم أفراد الإدارة العليا يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق قوى للعناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، المشتريات ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، التفتيش والاختبار ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، وضبط سجلات الجودة ، كما يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق متوسط للعناصر التالية : ضبط العمليات ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المراجعة الداخلية

للجودة ، والأساليب الإحصائية . وأخيراً ، يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن شركة (سابق) تقوم بتطبيق ضعيف للعناصر التالية : تمييز المنتج ، ومتابعته ، والتدريب .

سادساً : وفيما يتعلق بالعلاقة بين العوامل الشخصية وعناصر (الأيزو ٩٠٠٢) ، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وعنصرى ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وعنصرى المشتريات والتدريب ، وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمى وعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وعنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات وعناصر : مراجعة العقد ، وضبط الوثائق والبيانات ، والمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .

ثانياً - التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة ، ومع النظر بعين الاعتبار لأدبيات إدارة الجودة و(الأيزو ٩٠٠٠) ، فإن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات التى يرى الباحث أهمية الأخذ بها لرفع مستوى الجودة فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) ومن أهمها :

١- التحسين المستمر فى عملية تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى ، ولحاوِر ضبط منظومة الجودة وعملية التشغيل ، والعناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، وضبط سجلات الجودة . وعلى الرغم من أن شركة (سابق) تقوم بالتطبيق لما سبق بدرجة قوية ، إلا أن الوصول للجودة ليس هدفاً محدداً يتم تحقيقه مرة واحدة وإنما هى رحلة مستمرة . لذا ينبغى على مسئولى الشركة القيام بالمراجعة والتقييم المستمر لتطبيق مواصفات الجودة الدولية والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر .

٢- تدعيم مستوى تطبيق محور الأنشطة المعاونة وعناصر ضبط العمليات، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المراجعة الداخلية للجودة ، والأساليب الإحصائية . وبما أن التطبيق لما سبق يتم بدرجة متوسطة ، فإنه يجب على مسئولى شركة (سابق) أن يقوموا بتدعيم وتعزيز عمليات التطبيق لهذه المحاور والعناصر عن طريق تكثيف الممارسة على هذه المحاور والعناصر وتدريب العاملين عليها .

٣- إعادة النظر فى عملية تطبيق عنصر تمييز المنتج ومتابعته وعنصر التدريب ، حيث إن التطبيق لهذين العنصرين يتم بدرجة ضعيفة . لذا ينبغى على المسئولين فى الشركة أن يقوموا بإعادة هندسة عمليات التطبيق لهذين العنصرين بهدف التعرف على معوقات التطبيق الجذرية وإزالتها تماماً .

٤- من المهم ألا يكون الحصول على شهادة (الأيزو) هو هدف بحد ذاته واستخدام هذه الشهادة لإبراز المنشأة إعلامياً فقط ، وإنما ينبغى أن يكون الهدف الحقيقى رفع مستوى كفاءة منظومة الجودة بالمنشأة بما يحقق التطوير المستمر ، تخفيض تكاليف التشغيل ، تحقيق متطلبات العملاء ، والتفوق على المنافسين فى الأسواق المحلية والعالمية .

٥- من المهم إشراك غالبية الموظفين فى عملية تخطيط وتنفيذ تطبيق مواصفات الجودة الدولية ، فالمشاركة الكاملة لكافة الموظفين تعتبر من متطلبات الوصول إلى الجودة للمنشأة . كذلك فإن مشاركة الموظفين تجعلهم أكثر إدراكاً لأهداف وكيفية تطبيق المواصفة .

٦- يعتمد نجاح تطبيق مواصفات الجودة الدولية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة واستبدالها بثقافة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة . لذا فعلى الإدارة أن تتبنى إستراتيجية تثقيفية مقنعة للموظفين لإبراز أهمية تغيير القيم السائدة فى المنظمة واستبدالها بقيم جديدة تتسق مع متطلبات إدارة الجودة مثل : التركيز على العميل ، التحسين المستمر، الوقاية بدلاً من التفتيش ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، تمكين الموظفين ومشاركتهم ، والتعاون بدلاً من المنافسة .

٧- لعل من المفيد إنشاء جائزة وطنية للجودة أسوة بالجوائز الدولية الأخرى للجودة ، يكون هدفها تشجيع المنشآت الحكومية (العامة) والأهلية (الخاصة) لرفع مستوى الأداء وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف بما يتلاءم مع الظروف المحلية للمملكة

العربية السعودية . وتمنح هذه الجائزة سنوياً للمنشآت العامة أو الخاصة التي تبدى تحسیناً مستمراً لنظم جودتها . ويقترح أن تقوم الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس بالإشراف على هذه الجائزة .

٨- بما أن هذه الدراسة تقتصر على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) فيقترح عمل دراسات مماثلة في المستقبل على عدد أكبر من المنشآت العامة في حال تطبيقها لمواصفات الجودة الدولية أو عمل دراسات مقارنة بين منشآت القطاع العام والقطاع الخاص التي تطبق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) .

٩- نظراً لقصور هذه الدراسة على قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ، فمن المهم تدعيم هذه الدراسة بدراسات تطبيقية أخرى مثل دراسات تدقيق الجودة ودراسات السلاسل الزمنية والمقارنات المرجعية .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١ - باديرو ، أديجي (١٩٩٥) . الدليل الصناعى إلى أيزو ٩٠٠٠ ، ترجمة فؤاد هلال ومحسن عاطف ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- ٢ - بن سعيد ، خالد بن سعد (١٩٩٧) . إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحى ، الرياض : العبيكان للنشر والطباعة .
- ٣ - حامد ، محمد صلاح الدين (١٩٩٨) . نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية : أيزو ١٤٠٠٠ ، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .
- ٤ - السلطان ، فهد صالح (١٩٩٨) . إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الرياض : مكتبة جرير .
- ٥ - السلمى ، على (١٩٩٥) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٦ - الشبراوى ، عادل (١٩٩٥) . الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى .
- ٧ - فرحات فاروق أحمد (١٩٩٧) . وثائق المنظمة الدولية للتوصيف القياسى ، الرياض : دار بريق المعارف للنشر والتوزيع .
- ٨ - فرمان ، ريتشارد (١٩٩٥) . توكيد الجودة فى التدريب والتعليم : طريقة تطبيق معايير (ISO 5750 BS 9000) ، ترجمة سامى الفرس وناصر العديلى ، الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .
- ٩ - كونمان ، رونالد (١٩٩٤) . إدارة الجودة الهندسية الشاملة ، ترجمة عادل بلبل ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
- ١٠ - مصطفى ، أحمد سيد (١٩٩٧) : دليل المدير العربى إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة للنص الأصى لمواصفات أيزو ٩٠٠٠ - ١ ، ٩٠٠٠ - ٢ ، ٩٠٠٠ - ٣ ، ٩٠٠١ ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ١١ - مصطفى ، أحمد سيد (١٩٩٨) . إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ : دليل عملى ، كلية التجارة (بنها) ، جامعة الزقازيق .

١٢ - نصر الله ، نظمي (١٩٩٥) . أيزو ٩٠٠٠ : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع .

١٣ - هامر ، مايكل وجيمس شامبي (١٩٩٥) . إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات «الهندرة» ، ترجمة شمس الدين عثمان ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

- 1 - Al-humedhi, Abdulrahman H (1993). **Evaluating the Effects of Impementing Total Quality Management on Improving Organizational Quality in Colorado State Government**, Unpublished doctoral dissertation, University of Colorado at Denver, USA.
- 2 - Babbie, Earl (1989). **The Practice of Social Research**, Belmont, California : Wadsworth Publishing Company .
- 3 - Beach, Ronald L. (1999). **Effects of ISO 9000 on Aerospace Component Suppliers**, Unpublished doctoral dissertation, California State University: Long Beach.
- 4 - Braham, James (1993). "The Road to ISO", **Machine Design**, 28(9) April.
- 5 - Deming, W. Edwards (1986). **Out of Crisis**, Cambridge, MA: Massachusetts, **Institute of Technology**, Center for Advanced Engineering Study.
- 6 - Durand, Ian et al. (1996). "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to Marketplace Needs", **Quality Progress**, 18(5) May.
- 7 - Edmond, Weiss H. (1993). "The Technical Communicator and ISO 9000", **Technical Communication**, 40(2) February.
- 8 - Gooley, Toby (1995). "Warehousing and Distribution : ISO 9000 is Coming", **Traffic Management**, 34, (10) October.
- 9 - Jackson, Peter and Ashton D. (1995). "Achieving BS En ISO 9000", **Sunday Time Publication**, 3, (5) March.
- 10 - Jeffrey, Ridley (1997). "Embracing ISO 9000", **Internal Auditor**, 54, (4) May.
- 11 - Joubert, Benedicte (1998). "ISO 9000: International Quality Standards", **Production and Inventory Management Jounal**, 15(2) March.
- 12 - Juran J.M (1988). **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**, New York: The Free Press.
- 13 - Lori J. Miller C. and Smith L (1998). "CPA Perspectives on ISO 9000", **The CPA Journal**, 7 (8) July.
- 14 - Marcum, James W. (1999). "Interpreting ISO 9000 for Services: Solutions from Registered Organizations", **National Productivity Review**, 18(2) February.
- 15 - Muktar, Syeda- Masooda (1998). "Small Firms and The ISO 9000 Approach to Quality Management", **International Small Business Journal**, 17(1) January.

- 16 - Nachmias, David andc. Nachmias (1987). **Research Methods in the Social Sciences**, New York, St. Martin's Press, 1987.
- 17 - Paul, Karon (1996). "Confronting ISO 9000", **Info World**,18, (31) Sebtember.
- 18 - Porter, Chris (1998). "ISO 9000", **Canadian Insurance**, 13 (5) May.
- 19 - Rabbit, John T. and Bergh Peter A. (1993) **The ISO 9000 Book : A Global Competitor's Guide to Compliance and Certification**, New York : Quality Resources,
- 20 - Ruddell, Steve and Stevens James A. (1998). "The Adoption of ISO 9000 and ISO 14001", **Forest Products Journal**, 48(3) March.
- 21 - Shahid, Bhuian (1997). "Saudi Companies Attitude Toward ISO 9000 Quality Standards : An Empirical Examination", **International Journal of Commerce**,8 (6) December.
- 22 - Soewono Hendrikus S. (1998). **The Interrelationship Between 1994 ISO 9000 and CMM for Software Version 101**. Unpulished doctoral dissertation, California State University, Dominguez Hills, USA.
- 23 - Stanislav, Karapetrovic (1999). **Quality Assurance in the University System (ISO 9000)**, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Manitoba, Canada.
- 24 - Steeples, Marion M. (1994). "The Baldrige Award and ISO 9000 in the Quality Management Processes", **IEEE Communication Magazine**, 28(4) April.
- 25 - Struebing, Laura (1996). "How Companies Miss the Boat on ISO 9000", **Quality Progress**,29, (7) July.
- 26 - Subba, Rao et al. (1997). "Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management". **Total Quality Management**, 8 (6) December.
- 27 - Westcott, Russ (1999). "ISO 9000 Quality Management System Design: Optimal Design Rules for Documentation, Implementation, and System Effectiveness", **Quality Progress**, 32(2) February.
- 28 - Withers, Barbara et al. (1997). "An Exploration of the Impact of TQM and JIT on ISO 9000 Registered Companies", **International Journal of Production Economics**, 53 (2) November.
- 29 - Zuckerman, Amy (1998). "58 Multinationals Question ISO 9000 Registration", **Quality Progress**, 31 (8) August.

الملحق رقم (١) : أداة البحث

الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد،

أمل التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة ،
والمتعلقة بالتعرف على رأيكم حول تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) على
منشآت الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

علماً بأن هذه الاستبانة سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، لذا فالمرجو
الإجابة عن الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة .

وأخيراً أرجو استكمال هذا الاستقصاء ، فهو لن يستغرق من وقتكم أكثر من عشر
دقائق .

شاكراً لكم صادق تعاونكم وتفضلكم بالإجابة .

الباحث

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي

قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود

الجزء الأول - بيانات عامة :

- ١- كم عمرك ؟ ☐ سنة
- ٢- نوع الوظيفة التي تعمل فيها : ☐ إشرافية ☐ غير إشرافية
- ٣- كم عدد الموظفين الذين تشرف عليهم ؟ ☐ موظفًا
- ٤- المستوى التعليمي :
☐ ١ - ثانوى أو أقل ☐ ٢ - جامعى ☐ ٢- ما فوق الجامعى
- ٥- كم عدد سنوات الخدمة فى المنشأة التى تعملون بها ؟ ☐ سنة
- ٦- كم عدد الدورات التدريبية التى التحقتم بها عن إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) ؟
☐ دورة .

الجزء الثانى :

من وجهة نظركم ، إلى أى مدى تطبق منشأتكم مواصفات الجودة التالية على ضوء المقياس المعد أدناه من [١ إلى ٦] ، حيث إن [١] تعنى أن المعيار لا يطبق إطلاقاً و [٦] تعنى أن المعيار يطبق بدرجة قوية جداً :

١	٢	٣	٤	٥	٦
لا يطبق إطلاقاً	يطبق بدرجة ضعيفة جداً	يطبق بدرجة ضعيفة	يطبق بدرجة متوسطة	يطبق بدرجة قوية	يطبق بدرجة قوية جداً

١	٢	٣	٤	٥	٦
١	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .				
٢	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة واللجنة العليا للجودة .				
٣	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .				
٤	هناك دليل للجودة موثق يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .				

تابع :

٦	٥	٤	٣	٢	١	
						٥ هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العمل .
						٦ يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التي ينفذ بها العمل .
						٧ إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .
						٨ فى المنشأة التى أعمل بها ، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها مرة أخرى .
						٩ يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين من داخل المنظمة .
						١٠ تساعد عملية مراجعة الجودة على معالجة وتصحيح انحرافات العمل .
						١١ هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .
						١٢ المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .
						١٣ يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .
						١٤ هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع التغييرات داخل وخارج المنشأة .
						١٥ يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .
						١٦ يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .
						١٧ فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .
						١٨ فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .
						١٩ يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .
						٢٠ فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .
						٢١ تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها مع متطلبات المنتج النهائى .
						٢٢ يتم التأكد من أن المواد لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .

تابع :

٦	٥	٤	٣	٢	١	
						٢٣ تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .
						٢٤ فى حالة استكمال المنتج وقبل تسليمه للعميل ، فإنه يتم تخزينه وفقاً لشروط خاصة مثل درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية مناسبة تحفظ جودة المنتج .
						٢٥ عملية الشراء من الموردين تتم وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .
						٢٦ يتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .
						٢٧ تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .
						٢٨ يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى حتى لا تحدث أى انحرافات فى نتائجها .
						٢٩ هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .
						٣٠ تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .
						٣١ يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بتقديمها حتى تسليمها للعميل .
						٣٢ تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترميز اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه وخلاف ذلك من البيانات الضرورية .
						٣٣ تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة وعمليات وإجراءات العمل ، وتعليمات العمل .
						٣٤ عند رصد عمليات وإجراءات العمل ، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية إلى جانب النماذج والمستندات التى تقوم العملية عليها .
						٣٥ يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .
						٣٦ تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢١ هـ
● أبريل ٢٠٠٠ م

المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة

في المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق

على نظام الاحتياطي (الفيدرالي) *

تأليف : كن س . كافالوزو **
كريستوفر دي إتنر ***
ديفيد ف . لاركر ****
ترجمة : حمزة سر الختم حمزة *****
مراجعة : د . أحمد محمد زامل *****

١ - المقدمة :

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كان إدخال عنصر المنافسة الخارجية ومتطلبات رسوم الخدمات قد تسبب في دفع مديري بنوك الاحتياطي (الفيدرالي) لتحسين الكفاءة و/أو تغيير أساليب تخصيص التكلفة لتحويل التكاليف إلى خدمات أقل منافسة . ففي حين يعتقد البعض أن المنافسة الخارجية وأتعاب متطلبات الخدمة قد تحفز مديري المؤسسات الحكومية لخفض التكاليف والتجاوب مع احتياجات السوق بالإضافة إلى ابتداعهم أساليب عمل جديدة والتقليل من الإفراط في استهلاك الخدمات الحكومية المجانية [من بين أولئك : سبان (١٩٧٧م) ، ريهفس (١٩٩١م) ، أسبورن وجيبلر (١٩٩٣م) ، وجور (١٩٩٣م)] ، فما أجرى من بحوث على الصناعات الخاضعة للرقابة الحكومية قد دل على أن تسعير الخدمة أو الحصول على مقابل لها على أساس التكلفة قد يؤديان إلى تغييرات في نظام المحاسبة تهدف إلى تحويل التكاليف إلى عمليات أقل منافسة (١) .

* نشرت هذه المقالة في دورية : Journal of Accounting Research, vol. 36, No. 1, Spring 1998.

** جامعة جورج تاون .

*** جامعة بنسلفانيا .

**** جامعة بنسلفانيا .

***** إدارة الترجمة ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة بالرياض .

***** أستاذ المحاسبة ، معهد الإدارة العامة بالرياض .

وقد ألزم قانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م بنوك الاحتياطي (الفيدرالية) في الولايات المتحدة بالمطالبة بسداد الأسعار الكاملة نظير ما تقدمه من خدمات ، الأمر الذي وضع تلك البنوك في منافسة مباشرة مع البنوك التجارية الكبرى وغرف المقاصة . كما قضى ذلك القانون بأن تسعر بنوك الاحتياطي (الفيدرالية) خدماتها على أساس اجمالي التكاليف (بما في ذلك التكاليف غير المباشرة المخصصة) وأن تقوم بخفض موازنات الخدمات المسعرة إذا ما تدنى حجم تلك الخدمات . وقد اشتكت العديد من البنوك التجارية أن تلك المتطلبات قد أدت إلى قيام بنوك الاحتياطي (الفيدرالية) بإعداد تقارير تتضمن تكاليف أقل من الحقيقة بالنسبة للخدمات المسعرة ، وذلك من أجل زيادة حصتها في السوق بالنسبة لتلك الخدمات ، ومن ثم تفادي التخفيضات في الموازنات الخاصة بها (تريفوس [١٩٨٢م] ، مايور [١٩٨٢م] ، مكتب المحاسبة العامة [١٩٨٥م]) .

بالمقارنة مع ما تضمنته البحوث السابقة من التلاعب في الممارسات المحاسبية كرد فعل لنظم التسعير والاستعاضة (انظر رقم ١) فإن بيانات بنك الاحتياطي (الفيدرالي) تتيح لنا القيام باختبار ما استجد من تطورات فيما يتعلق برفع الكفاءة والتغييرات في تخصيص التكلفة . وفي ضوء ذلك نكتشف أن بنك الاحتياطي قد تجاوب مع قانون الرقابة على النقد برفعه للكفاءة وإعادة تخصيص التكاليف غير المباشرة للخدمات الأقل منافسة . كما أن التكاليف المباشرة قد انخفضت بالنسبة للخدمات المسعرة ولكنها لم تنخفض بالنسبة لتلك غير الخاضعة لمتطلبات التسعير بقانون الرقابة على النقد (مثل الخدمات غير المسعرة) . وانخفضت الأعباء الإضافية أيضاً في مجال الخدمات المسعرة الأكثر منافسة ولكنها زادت في مجالات أخرى . ورغم أن التغييرات في الأعباء الإضافية تبدو وكأنها تعكس تخصيص التكلفة بصورة أكثر دقة ، فإن الواقع يشير أيضاً إلى قيام مديري الاحتياطي (الفيدرالي) بتحويل التكاليف من الخدمات والأسواق التنافسية .

ويلقى الجزء الثاني في هذه الدراسة نظرة عامة على قانون الرقابة على النقد ، ويضع أساس الفرضيات التي يركز عليها البحث . ويصف الجزء الثالث خلفية الدراسة ، في حين يناقش الجزآن الرابع والخامس منهج البحث ونتائجه ، ثم يستعرض الجزء السادس النتائج .

١ - الخلفية والفرضيات :

١/٢ - قانون الرقابة على النقد :

نص قانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م على قيام بنوك الاحتياطي (الفيدرالية) بفرض رسم كاملة على خدمات المدفوعات التي توفرها لكافة مؤسسات الإيداع (مقاصة الشيكات ، تحويلات غرف المقاصة الآلية التحويلات ، التحويلات البرقية ، معالجة المبالغ المعدنية والورقية ، التسويات وحفظ الأوراق المالية) . وقبل صدور قانون الرقابة على النقد كانت خدمات السداد موفرة للبنوك الأعضاء دون مقابل ، ولم توفر تلك الخدمات للبنوك غير الأعضاء ، كما أن بنوك الاحتياطي (الفيدرالية) لم تطالب باسترداد تكاليف توفير تلك الخدمات ^(٢) . وقد نص قانون الرقابة على النقد على الآتي : (١) تنحدر قيمة الرسوم في الأجل الطويل ، على أساس التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف المحتسبة بالنسبة للضرائب والعائد على رأس المال ، التي يمكن أن يدفعها بنك الاحتياطي كما لو كان مؤسسة خاصة ^(٣) . (٢) تسعر الشيكات غير المدفوعة على أساس معدل تسعيرة الاعتمادات (الفيدرالية) . (٣) تخفض الموازنات في حالة تناقص حجم الخدمات المسعرة على أن ترد الوفورات لخزانة الدولة .

وكان البنك (الفيدرالي) مطالباً بالبدء في تسعير خدمات الدفع (السداد) في مطلع سبتمبر ١٩٨١م . وقد تفاوتت ردود الفعل التنافسية لدى المؤسسات التي كانت تقدم خدمات الدفع تجاه ما نص عليه قانون الرقابة على النقد . فعلى سبيل المثال أدى تسعير خدمات مقاصة الشيكات إلى دخول (٩٥) مؤسسة محلية في حلبة المنافسة في مجال المقاصة ، الأمر الذي أسفر عن خفض حصة البنك (الفيدرالية) في السوق من (٤٣٪) قبل صدور قانون الرقابة على النقد إلى (٣٣٪) عام ١٩٨٣م (همفري - ١٩٨٤م) . وأدى ذلك إلى قيام بنك الاحتياطي المركزي بخفض خدماته لتتناسب مع حجم ما تعرض له من خسائر في خدمات مقاصة الشيكات (فوردي [١٩٨٣م]) .

كما تعرضت خدمات الدفع المسعرة إلى منافسة جديدة وإن كانت ضئيلة . فغرفة المقاصة في البنك (الفيدرالي) (ذات النظام الآلي لتبادل وتسوية الشيكات) كانت مزودة بالشبكة الآلية الوحيدة على المستوى القومي حيث عملت على تصفية كافة التحويلات

الإلكترونية خارج نطاق مدينة نيويورك تقريباً . وعقب صدور قانون الرقابة على النقد استمر البنك (الفيدرالى) فى دعم عمليات المقاصة حتى منتصف الثمانينيات لتشجيع الإقبال عليها . وبقيت حصته فى السوق فى هذا المجال بنسبة (٩٥٪) (همفرى ١٩٨٤م) ^(٤) وقد تم الحد من الدخول فى مجال خدمات التحويلات البرقية من خلال القيود التى فرضت على استعمال شبكة المدفوعات بغرض التقليل مما يتعرض له نظام تلك الشبكة من مخاطر . أما الخدمات المسعرة الأخرى ، فقد كانت لها بدائل جديدة قليلة ومباشرة حدثت من تأثير المنافسة التى ترتبت على صدور قانون الرقابة على النقد (ميك كلينتوك ١٩٨٤م) .

٢/٢ - قانون الرقابة على النقد ومكاسب رفع الكفاءة :

حاولت بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) رفع كفاءتها تجاوباً مع ما نص عليه قانون الرقابة على النقد . وقد بدأت العديد من مبادرات رفع الكفاءة تركز على الارتقاء بآلية (أوماتيكية) الخدمات قبل صدور قانون الرقابة على النقد ^(٥) . فعلى سبيل المثال أدخلت معدات جديدة ذات سرعة عالية لترتيب الشيكات مما أدى إلى الاقتصاد فى الوقت المخصص للتجهيز وزيادة فى الإنجاز وخفض عدد البنود المرفوضة ، ومن ثم خفض تكلفة معالجة البنود غير المطابقة . كما قامت بقية البنوك بتنفيذ برامج لتحسين الجودة تم بموجبها تخفيض أوجه القصور من أحد عشر فى كل مائة ألف شيك قبل صدور قانون الرقابة على النقد إلى سبعة شيكات بعد صدور القرار (كفالوزو ١٩٧٧م) . كما قام البنك (الفيدرالى) فى كليفلاند بخفض تكلفة تسليم الشيكات وشبكات النقل المصفحة التى بلغت جملة تكاليفها ثلث تكاليف معالجة الشيكات . وقد تحققت وفورات كبيرة بفتح تلك الشبكات للمنافسة من خلال المناقصات . كما قام البنك برفع احتجاجات إلى لجان المرافق العامة عندما لم يتوفر موردين بدلاء مما نتج عنه تخفيض فى حركة نقل الشيكات بين الولايات (بنك كلفلاند الفيدرالى-١٩٨٢م- ص ١٠) . أما بنك أطلانطا (الفيدرالى) فقد أسس نظاماً للإدارة بالأهداف بغرض إشراك موظفيه فى تطوير تلك الأهداف ، وتوليد الأفكار التى تمخضت عن خفض فى التكاليف (بنك أطلانطا الفيدرالى ، ١٩٨١م ، ص ١١) . وقد أعيدت هيكلة برامج تدريب وتعويض الموظفين لتنمية المهارات ومكافأة الموظفين المتميزين فى أدائهم ، كما بدئ فى برامج تحسين التشغيل . فعلى سبيل المثال فإن تحليل الأعباء الإضافية والوظائف المساندة الذى تم عام ١٩٨٢م

قد حدد فرص التحسين فى مجالات الحماية وشئون الموظفين والمراجعة ونظم البيانات وعمليات المساندة والبناء والخدمات الداخلية ، مما أدى إلى وفورات بمقدار (٨, ١) مليون دولار والاستغناء عن خدمات (٨٠) من العاملين (بنك أطلنطا الفيدرالى - ١٩٨٣م - ص ١٩) .

وعلى الرغم من أن تقارير البنك (الفيدرالى) السنوية زعمت أن هذه المبادرات قد أدت إلى تحسينات ملموسة فى زيادة الإنتاجية ، فقد توصل الاقتصاديون فى البنك (الفيدرالى) إلى حقيقة أن قانون الرقابة على النقد قد زاد من كفاءة عملية مقاصة الشيكات بالتخلص من أسباب عدم تحقيق اقتصاديات الحجم فى هذا النظام ، كما توصلوا أيضاً إلى القليل من الأدلة التى تثبت تحقيق مكاسب أخرى (همفرى - ١٩٨٥م ، بور-١٩٩٣م ، هانكوك-١٩٩٣م) . ومن ناحية ثانية فإن هذه الدراسات قد أدرجت التكاليف المباشرة وغير المباشرة المحملة ضمن مقاييسها الإنتاجية ولم تشتمل على ضوابط تغيير طرق تخصيص التكلفة .

كما كانت الدراسات الأخرى حول أثر المنافسة على كفاءة المؤسسات الحكومية محدودة للغاية . فقد اكتشف كل من كيوفر وكراشين (١٩٨٠م) أن قطاع السكك الحديدية فى كندا يعمل بنفس كفاءة القطاع الخاص المنافس ، وعلى عكس ذلك اكتشف ديفز (عام ١٩٧١م) أن الخطوط الجوية الأسترالية المملوكة للقطاع الخاص تعمل بكفاءة أكثر من مثيلتها التابعة للقطاع العام . وباستثناء الدراسات التى أعدها البنك (الفيدرالى) الأمريكى حول قانون الرقابة على النقد ، فحسب علمنا لم يتناول بحث آخر ما إذا كان إدخال عنصر المنافسة قد أدى إلى تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية ولذلك فإن إختبارات الفرض الأول لهذا التأثير كانت :

الفرض (١) : استجاب البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد بزيادة كفاءة الخدمات المسعرة .

٣/٢ - قانون الرقابة على النقد والتغييرات فى تخصيص التكلفة :

توضح البحوث التى أجريت على الصناعات الخاضعة لإشراف الدولة أن المنافسة قد تحفز أيضاً على تحويل التكاليف غير المباشرة إلى صناعات يتحدد السعر فيها على أساس التكلفة زائد تشتمل على هامش ربح أو إلى عمليات احتكارية . فقد قام كل من برايتيفان وبانزار (١٩٨٩م) وبرنان (١٩٩٠م) وسوينى (١٩٨٢م) بإعداد

نماذج نظام المرافق العامة ذات التوجهات التجارية ، وقد أوضحوا أن طرق تخصيص التكلفة قد تشجع هذا المرفق ليخل بقرارات المخرجات و/أو المدخلات لتحويل الأعباء الإضافية إلى القطاع العام . ويوضح نموذج روجرسون (١٩٩٢م) أن مقاولى وزارة الدفاع ممن ينفردون بمقاولات معينة ويمتلكون فى ذات الوقت برامج وبيع أكثر تنافسياً يتوفر لديهم الدافع لتحميل العقود المبرمة مع الوزارة بأكثر مما يجب من الأعباء الإضافية . وبالمثل فإن نماذج الرعاية الصحية توضح أن المستشفيات قد أصبحت لديها الدوافع لتحويل التكلفة من المستفيدين الذين يدفعون ويستردون التكلفة على أساس السعر الثابت الى أولئك الذين يدفعون على أساس التكلفة الفعلية (دارانوف ١٩٨٨م وفوستر ١٩٨٥) .

وعلى العموم فإن الدراسات الميدانية تدعم المزاعم القائلة إن المؤسسات تعدل من ممارساتها المحاسبية لتتماشى مع نظم التسعير واسترداد التكاليف . ويكشف كل من توماس وتونج (١٩٩٢) أن مقاولى وزارة الدفاع يميلون لزيادة استرداد التكاليف بزيادة اعتمادات التقاعد كنسبة من إيرادات عقود وزارة الدفاع ذات الصلة بالعقود التجارية (يقومون بسحب المبالغ الزائدة فيما بعد) . ويخلص كل من كارى (١٩٩٤م) وألدينبيرج وكالبور (١٩٩٧م) إلى أن التغيرات فى السياسات الحكومية الخاصة باسترداد التكاليف دفعت المستشفيات إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بمعزل عن المعدل الثابت لاسترداد التكاليف المعمول به فى إدارات المرضى المنومين ، وتحويل تلك التكاليف إلى إدارات المرضى الخارجيين حيث يعتمد استرداد المبالغ على أساس التكلفة . وبالمثل فقد اكتشف سودر ستروم (١٩٩٠ - ١٩٩٣م) ، أن المستشفيات قد استجابت لما طرأ من تغيير فى نظام الرعاية الصحية لاسترداد التكاليف من نظام التكلفة مع إضافة معدل ثابت للربح إلى أتعاب ثابتة ، واكتشف أن تلك الاستجابة تمثلت فى تعمد تلك المستشفيات تصنيف المرضى وفق التشخيصات ذات المعدلات الأعلى من التكلفة المستردة . وقد اكتشف كل من بلانكارد - شو ونورين (١٩٨٦م) و ألدينبيرج وسودر ستروم (١٩٩٦م) أن المستشفيات تستغل قواعد إعداد الموازنة لتجاوز قيود الإيرادات تحت غطاء استرداد المبالغ على أساس التكلفة . كما كشفت دراسات أخرى فى مجال الرعاية الصحية أن المستشفيات تقوم بتحويل التكاليف بين المستفيدين عن طريق رفع الأسعار لمجموعة منهم فى حين تدفع مجموعة أخرى أقل من

تلك الأسعار (راجع معهد أبحاث فوائد خدمة العاملين ١٩٩٣م) . وعلى أية حال فإن كلاً من أرو وكارلتون وسايذر (١٩٩٥م) لم يتوصل إلى ما يدل على أن متعهدي الاتصالات السلكية واللاسلكية الإقليمية يقومون بتحويل التكاليف من الأعمال الخاصة إلى الأخرى الواقعة تحت إشراف الدولة .

وقد تتواجد دوافع مماثلة ترمى إلى تحويل التكاليف من الخدمات الحكومية المنافسة إلى الأخرى غير المنافسة إذا ما نص التشريع على تسعير تلك الخدمات بناءً على بيان التكلفة (مكتب المحاسبة العامة ١٩٨٥م) . ففي أعقاب صدور قانون الرقابة على النقد اتهمت البنوك التجارية ذات العلاقة مع بنوك أجنبية البنك (الفيدرالى) باستخدام تخصيص التكلفة ليعطى تقارير مغلوطة توضح كلفة أقل مما يجب للخدمات المسعرة (ترايقوس ١٩٨٢م ومير ١٩٨٤م) وقد أدت هذه الاتهامات إلى أن يعقد الكونجرس جلسة استماع ويقوم مكتب المحاسبة العام بالتحقيق فى الأمر ، حيث توصل إلى أنه فى حين أن (١٧) مليون دولار من التكاليف غير المباشرة قد خصصت لخدمة مقاصة الشيكات بدلاً من الخدمات الأخرى ، فإنه لا يستطيع أن يجزم إن كانت تلك التكاليف لمقاصة الشيكات دون القدر المطلوب أم لا ، إذ إنهم لم يراجعوا نظام البنك (الفيدرالى) فى تخصيص التكلفة ^(٦) . وقد أدت التهم الموجهة إلى البنك (الفيدرالى) - الخاصة بتغيير طريقه فى تخصيص التكلفة ليحسن من موقفه التنافسى فى مجال الخدمات المسعرة- إلى توصلنا للافتراض الثانى بأن :

الفرض (٢) : كان رد فعل البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد هو إعادة تخصيص التكاليف غير المباشرة بتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الخدمات غير المسعرة .

٣ - خلفية البحث :

١/٣ - تنظيم بنك الاحتياطى الفيدرالى (البنك المركزى) :

يشتمل بنك الاحتياطى (الفيدرالى) على اثنى عشر بنكاً موزعة على المراكز . وفى حين أن أكبر نشاط يمارسه البنك يتمثل فى تقديم الخدمات للمؤسسات المالية والجمهور ، فإن من بين مهامه أيضاً تقديم خدمات لخزانة الدولة والمؤسسات

الحكومية ، والإشراف على أعمال البنوك الأخرى وتنظيمها ، بالإضافة إلى إشرافه على السياسات النقدية والاقتصادية (٧) .

وتنقسم عمليات بنك الاحتياطي إلى أربع خدمات (السياسات النقدية والاقتصادية ، والخدمات المقدمة لخزانة الدولة والمؤسسات الحكومية ، والخدمات المقدمة للمؤسسات المالية والجمهور ، والإشراف والتنظيم) وتشتمل خدمات البنك أيضاً على خدمات مساندة (عبارة عن خدمات المدخلات الضرورية فى عملية الإنتاج ولكنها لا تتصل مباشرة بالمهام الخدمية الرئيسية الأربع) وخدمات الأعباء الإضافية (وهى عبارة عن خدمات غير ضرورية فى الإنتاج ولكنها لازمة للتأكد من سير التنظيم وفق ما هو مخطط له) (٨) ، وتنقسم خطوط الخدمات إلى قسمين هما : الخدمات ، والنشاطات ، وهى عبارة عن تجميع للعمليات والمراحل المرتبطة ببعضها . فعلى سبيل المثال تشتمل خدمات الشيكات التجارية التى تدخل فى نطاق المؤسسات المالية وخدمات الجمهور على ستة نشاطات هى : المعالجة ، التسويات ، تسويات بنود العائد ، بنود العائد ، التصنيف وفق معدل سعر الفائدة ، خدمات المؤسسات المالية .

٢/٣ - نظام التخطيط والرقابة :

نختبر فرضياتنا باستخدام بيانات تم الحصول عليها من نظام تخطيط ورقابة أنظمة البنك (الفيدرالى) (١٩٩٥م) والذى بدأ تنفيذه بغرض توفير بيانات التكلفة لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات الداخلية . ويستخدم النظام طريقة التوزيع التنازلى للتكلفة حيث يتم أولاً تتبع التكاليف المباشرة لكل نشاط (٩) ثم يتم تخصيص التكاليف المساندة للأعباء الإضافية وأنشطة الخدمات وتخصص الأعباء الإضافية الناتجة (التكاليف المباشرة فى الأنشطة الإضافية إضافة إلى أى تكاليف مساندة تم تخصيصها لهذه الأنشطة) للمخرجات من الخدمات . وتجدر الإشارة إلى أن نظام التخطيط والرقابة لا يخصص أى أعباء إضافية للأنشطة ، الأمر الذى ترتب عليه عدم توافر التكاليف الكلية على مستوى الأنشطة .

المجدول رقم (١)

عدد التغييرات في طرق تخصيص التكاليف غير المباشرة والمساندة في نظام التخطيط والرقابة في البنك (الفيدرالي) ما بين الأعوام ١٩٧٧م - ١٩٨٥م

التاريخ	عدد التغييرات على أساس السنة التي تمت فيها الموافقة على التغيير (١)			عدد التغييرات على أساس السنة التي نفذ فيها التغيير		
	أعباء إضافية	التكاليف المساندة	الاثنان معاً	أعباء إضافية	التكاليف المساندة	الاثنان معاً
١٩٧٧	-	-	-	-	-	-
١٩٧٨	٣	٢	١	-	-	-
١٩٧٩	-	-	-	١	٢	٣
١٩٨٠	١	١	-	-	-	-
١٩٨١	٢٢	٧	١	١	١	-
١٩٨٢	-	-	١	١٥	-	١
١٩٨٣	-	-	-	٧	٧	١
١٩٨٤	-	٣	-	-	٣	-
١٩٨٥	٣	١	-	٣	١	-

(١) أخذت تواريخ تغييرات تخصيص التكلفة من تقرير البنك الفيدرالي (١٩٩٥م) وأدلة إجراءات نظام التخطيط والرقابة السنوية . وإذا لم يتوفر تاريخ الموافقة على التغيير فإننا قد افترضنا أن تلك الموافقة قد صدرت في العام نفسه .

لقد قام البنك (الفيدرالي) بإجراء عدد من التغييرات في تخصيص التكلفة إبان السنوات المطبق فيها قانون الرقابة على النقد وذلك للوفاء جزئياً بمتطلبات ذلك القانون المتعلقة بتسعير الخدمات (تقرير البنك الفيدرالي ، ١٩٩٥م ، ص ١١) . ويوضح الجدول رقم (١) عدد ما أجراه البنك من تغييرات في تخصيص التكلفة في الفترة ما بين ١٩٧٧م - ١٩٨٥م ، ويتضح من الجدول أن (٧٠٪) من تلك التغييرات تقريباً تتعلق بالأعباء الإضافية حيث تم تنفيذ ما يزيد عن النصف منها عام ١٩٨٢م (أثناء فترة سريان قانون الرقابة على النقد) . وفي يناير عام ١٩٨٢م أدخل البنك (١٦) تعديلاً على طرق

تخصيص التكلفة المساندة وغير المباشرة . وخلال عام ١٩٨٣م نفذ البنك (١٥) تغييراً (كان قد تمت الموافقة عليها عام ١٩٨١م) .

ويوضح الملحق (أ) الطرق الأولية لتخصيص التكلفة التي استخدمت عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد) وتلك التي استخدمت عام ١٩٨٢م (مابعد صدور القانون المذكور) وقد أثرت التغييرات على نظام حسابات البنك للأعباء الإضافية والتي بلغت نسبتها (٤٦٪) عام ١٩٨٢م . وتم تغيير ٢٢٪ من طرق تخصيص الأعباء الإضافية من أساس «المعدل لكل دولار» إلى أساس معدل الاستخدام . ويعرف المعدل لكل دولار بأنه إجمالي تكاليف النشاط (التكاليف المباشرة بالإضافة إلى التكاليف المساندة) لكل خدمة مقسوماً على تكاليف النشاط لكل مخرجات الخدمات . أما طريقة معدل الاستخدام ، والتي استخدمت مرتين خلال العام ولمدة أسبوعين في كل مرة ، فتوزع التكاليف على أساس نسبة معيارية للتحميل مشتقة من تقديرات المدخلات (مثلاً عدد ساعات العمل غير المباشر المستنفدة في مساندة المخرجات من كل خدمة) أو المخرجات (عدد القيود المحاسبية ، مثلاً) . وإلى الحد الذي تعكس فيه هذه المسوحات أنماط الاستخدام الفعلية ، فإن التكاليف المخصصة على أساس معدل الاستخدام أكثر دقة من تلك المحددة على أساس المعدل للدولار .

وقد كانت الأسس المعدلة لتخصيص التكلفة لنسبة (٢٤٪) من الأعباء الإضافية أسس حكمية . فقبل صدور قانون الرقابة على النقد تم تخصيص تكاليف توفير الحماية على أساس ساعات العمل المستنفدة في نشاط الحماية . وبعد صدور ذلك القانون قسمت تكاليف الحماية إلى التكاليف المطلوبة لحماية الأموال (مثل النقود والأوراق المالية) والأخرى المطلوبة لحماية البنك ككل (الممتلكات والموظفين) . وبغض النظر عن التكاليف الفعلية لهذه الأنشطة فقد نصت لوائح البنك بطريقة حكمية على تخصيص ما بين (٥٠ - ٧٠٪) من تكاليف الحماية إلى حماية الفئة الأولى (النقد والأوراق المالية) حيث تم تخصيص التكلفة لهذه الفئة لمخرجات الخدمات على أساس صافي المساحة التي تحتلها تلك الفئة بالقدم المربعة . أما تكاليف حماية البنك ككل فقد خصصت على أساس صافي المساحة الكلية بالقدم المربعة التي تستخدمها كافة المخرجات . وأما طريقة تخصيص تكاليف الخدمات الإدارية العامة (التي عرفت بالتكاليف الإدارية التي لا تقتصر على خدمات أو أنشطة بعينها) فقد تم تغييرها من

طريقة المعدل للدولار التي أشرنا لها سابقاً إلى تخصيصات متساوية فى النسبة لأربع مجموعات من الخدمات هى : السياسات النقدية والاقتصادية ، خدمات الخزانة العامة ومؤسسات الدولة ، خدمات نظام المدفوعات ، الإشراف والتنظيم . وأما تكاليف المكتبة التى كانت تخصص فى السابق على أساس تقديرات تكلفة الخدمات لأى مخرجات تستخدم هذا النشاط ، فقد تم تخصيصها ضمن تكاليف الخدمات النقدية والاقتصادية . وكما ورد فى دراسة مكتب المحاسبة العامة (١٩٨٥) فإن هذه الأسس الحكمية لتخصيص التكلفة قد تمخضت عن إمكانية ظهور آلية لتحويل التكاليف من الخدمات المسعرة للأخرى غير المسعرة .

٣/٣ - الإحصاءات الوصفية لتوزيع التكاليف :

تستخدم تحليلاتنا بيانات نظام التخطيط والرقابة الربع سنوية التى صدرت فى الفترة ما بين ١٩٧٧ - ١٩٨٥ م^(١٠) . وحيث إن الأعباء الإضافية لم يقتصر تخصيصها على الأنشطة فقد استخدمنا مخرجات الخدمات كوحدة للتحليل . ويشتمل نظام التخطيط على سلسلة من البيانات الزمنية لأربعة من الخدمات المسعرة (مقاصد الشبكات ، غرف المقاصد الآلية / التحويلات البرقية ، قيود الدفاتر / الأوراق المالية النهائية ، التحصيلات غير النقدية) بالإضافة إلى ثمانى عشرة من الخدمات غير المسعرة فى أربعة خطوط خدمات هى (السياسات الاقتصادية ، خدمات الخزانة العامة ، خدمات الجمهور غير المسعرة ، والإشراف والتنظيم)^(١١) . وقد بلغت جملة التكاليف عام ١٩٨٠ م بليون دولار ، تمثل التكاليف المساندة وغير المباشرة منها نسبة ٥١٪ . وبلغت نسبة الخدمات المسعرة التى تمت المحاسبة عليها ٤٧٪ من جملة التكاليف ، ٤٥٪ من جملة التكاليف المباشرة . وقد كانت خدمة مقاصد الشبكات هى الأكبر حجماً حيث بلغت نسبتها ٣٨٪ من التكاليف المباشرة و ٣٥٪ من الأخرى غير المباشرة .

٤ - تحليل التغيرات فى سلوك التكلفة :

يتم اختبار الفرضيات الخاصة برفع الكفاءة وإعادة تخصيص التكلفة من خلال دراسة ما إذا كان سلوك تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة المبلغ عنه والذي كان سائداً قبل صدور قانون الرقابة على النقد (١٩٧٧م - ١٩٨٠م) قد اختلف بعد صدور ذلك القانون وفترة سريانه (١٩٨١ - ١٩٨٥م) . فالتدنى فى التكاليف المباشرة للخدمات

المسعرة وما اقترن به من زيادة فى التكاليف غير المباشرة للخدمات غير المسعرة ، يدعمان فرض إعادة تخصيص التكلفة (الفرض ٢) ، فى حين أن تناقص تكلفة الخدمات المسعرة مقروناً بالتكلفة الثابتة للأخرى غير المسعرة يدعمان فرض الكفاءة (الفرض ١) . ومن الصعوبة بمكان أن نعزو النقص فى التكاليف غير المباشرة للخدمات المسعرة وغير المسعرة إلى قانون الرقابة على النقد . كما أن متطلبات التسعير التى نص عليها ذلك القانون لم تؤثر على الخدمات غير المسعرة . والتفسير المعقول لذلك هو إرجاعه إلى عوامل أخرى (تزامنت مع قانون الرقابة على النقد) تسببت فيما حدث من تغييرات .

١/٤ - الطريقة :

لقد أعدنا نماذج لتقدير التكاليف مستخدمين بيانات ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد لتقدير التكاليف خلال فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وما نتج من خطأ فى تلك التقديرات (الاختلافات بين التكاليف الفعلية والمقدرة) يلفت الانتباه إلى التغييرات فى سلوك التكاليف الواردة فى التقرير . ونقدر أدناه نموذجاً بتوقعات التكلفة المنفصلة لكل خدمة (أربع من هذه الخدمات مسعرة وثمانى عشرة غير مسعرة) مستخدمين الحجم كمتغير مستقل ونموذج الانحدار الذاتى للوسط المتحرك المتكامل (ARIMA) للارتباط الذاتى :

$$Cost_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume }_{i,t}^1 + \dots + \beta_i^k \text{ volume }_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

حيث $cost_{i,t}$ هى إجمالى التكاليف المباشرة المساندة أو الأعباء الإضافية للخدمة (i) فى ربع السنة (t) وأن $\text{volume }_{i,t}^k$ هى مقياس حجم النشاط (k) للخدمة (i) فى ربع السنة (t) وأن " $\varepsilon_{i,t}$ " يمثل خطأ تقديرات نموذج الارتباط الذاتى (١٢) . وقد تم التقدير على أساس استخدام كل نموذج لست عشرة مراقبة ربع سنوية . ويعمل نظام التخطيط والرقابة على تجميع الإحصاءات على مستوى النشاط ولكن وحدة تحليلنا هى الخدمة (١٢) . وبدلاً من أن نختار بعشوائية حجماً واحداً لكل نموذج فإننا نستخدم تحليل المقومات الأساسية لخفض أبعاد مقاييس الحجم ، كما أننا قد أبقينا على معدلات جميع العوامل ذات القيمة المميزة الأكثر من واحد ، بالإضافة لمعدلات حساب عامل الحجم لكل خدمة . وقد استخدم الرقم (٢) كأعلى رقم لمعاملات الحجم (فى ٢٧,٢٪ من الخدمات) .

كما تم تقدير المعاملات باستخدام البيانات الربع سنوية خلال الفترة من ١٩٧٧-١٩٨٠م واستخدم النموذج الناتج في التنبؤ بالتكاليف عن فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد^(١٤) . وقد عرفنا الخطأ في التنبؤ لكل خدمة بأنه الفرق بين التكلفة الفعلية والأخرى المقدرة باستخدام النموذج رقم (١) . كما تم حساب (عشرين) خطأ تقديراً ربع سنوي لكل خدمة . وقد توصلنا إلى أن تقديرات الأخطاء السالبة (الموجبة) تعني أن تكاليف ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد كانت أقل (أعلى) مما هو متوقع وذلك على أساس سلوك التكلفة في فترة ما قبل صدور ذلك القرار . كما أعدنا اختبارات إحصائية لمتوسط التغير في التكلفة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عن طريق وضع معايير لأخطاء التقدير مستخدمين في ذلك الانحراف المعياري للبواقي المقدرة للتنبؤات عن فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ، بالإضافة إلى القيام بتعديل فترة الثقة لتصحيح التنبؤات خارج فترة التقدير [باتل (١٩٧٦م) ويانكراتز (١٩٨٣م)] . وعلى افتراض أن أخطاء التنبؤ تأخذ شكل المنحنى الطبيعي فإن القيم المعيارية لأخطاء التقدير تأخذ شكل توزيع "t" .

كذلك قمنا باختبار ما إذا كانت مجموعات الخدمات المسعرة وغير المسعرة قد عكست تغييرات في سلوك التكلفة وذلك بقيامنا بتجميع مفردات إحصاءات "t" مستخدمين المدخل الذي فصله باتل (١٩٧٦م) . وحيث إن الخدمات تختلف من حيث الحجم (على سبيل المثال ٧٧٪ من تكاليف الخدمات المسعرة كانت تتعلق بمقاصة الشيكات ، في حين أن نسبة ١١٪ كانت تختص بالقيود في الدفاتر / الأوراق المالية النهائية والمحصلات غير النقدية مجتمعة) فإن كل قيمة "t" تم ترجيحها بالنسبة المئوية لقيمة النشاط في الخدمة . وقد تم حساب إحصاءات توزيع "Z" و "Z_{g,t}" لكل مجموعة على النحو التالي :

$$Z_{g,t} = \frac{\sum_{i=1}^n w_{i,t} t_{i,t}}{\left[\sum_{i=1}^n w_{i,t}^2 (k_i / (k_i - 2)) \right]^{1/2}}$$

حيث إن g هي مجموعة الخدمات المسعرة ($n=4$) أو الخدمات غير المسعرة ($n=18$) و $t_{i,t}$ هي خطأ التنبؤ في الخدمة i خلال ربع السنة t فإن $W_{i,t}$ هي الوزن النسبي للخدمة i وأن R هي درجات الحرية في نموذج توقعات التكلفة للخدمة i وأن $Z_{g,t}$ هي التوزيع الطبيعي الأحادي المتقارب إذا كانت أخطاء التقدير مستقلة داخلياً (١٥).

٤-٢ النتائج :

توضح النتائج الخاصة بإجمالي التكلفة في الجزء "أ" من الجدول رقم "٢" والشكل (١) أن متوسط أخطاء التنبؤ في تكاليف الخدمات المسعرة كانت سالبة من الناحية الإحصائية وذلك منذ بداية منتصف عام ١٩٨١ م . وعلى عكس ذلك فقد كان متوسط أخطاء التنبؤ في تكاليف الخدمات غير المسعرة موجباً من الناحية الإحصائية بعد منتصف عام ١٩٨٢ م . وقد بلغ النقص التراكمي المقدّر في تكاليف الخدمات المسعرة (٢٨٠) مليون دولار (١٦) (بنسبة ١١٪ من تقديراتنا التراكمية) بعد السنوات الخمس التي أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد ، في حين أن الزيادة المقدرة في تكاليف الخدمات غير المسعرة بلغ تقريباً (٩٩) مليون دولار بنسبة (٤٪) . وتدل هذه النتائج على أن قانون الرقابة على النقد كان دافعاً لإدخال تحسينات على الكفاءة في مجال الخدمات المسعرة ، وقد يكون ذلك دافعاً أيضاً لإعادة تخصيص تكاليف تصل (٩٩) مليون دولار وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة . واتساقاً مع ذلك كانت السلسلة الزمنية بين أخطاء التقديرات في الخدمات المسعرة وغير المسعرة -٣٤ ، $p < 0.10$ ، ذات طرف واحد) .

ويشتمل الجزء "ب" من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١) على تحليلات التكلفة المباشرة . وابتداءً من الربع الثالث من عام ١٩٨١ م كانت التكاليف المباشرة للخدمات المسعرة أقل من مما كان متوقعاً بشكل ملحوظ ولكن تغييرات تكلفة الخدمات غير المسعرة لم تكن ذات أهمية تذكر حتى عام ١٩٨٥ م ، حتى إن التغييرات في التكلفة المباشرة (التي لم تتأثر بعمليات تخصيص التكلفة) تعكس التحسينات في الكفاءة ، حيث يبدو أن قانون الرقابة على النقد قد دفع إلى إحراز مكاسب تراكمية نتيجة ارتفاع الكفاءة التي بلغت (١٢٢) مليون دولار في قطاع الخدمات المسعرة (بنسبة ١١٪

من التقديرات التراكمية) مما يدعم الفرض رقم (١) ^(١٧) . وعلى كل حال فإن قانون الرقابة على النقد كان له أثر ضئيل على كفاءة الخدمات غير المسعرة التي لم تخضع لمتطلبات التسعير التي نص عليها قانون الرقابة على النقد .

ويشتمل الجزء "ج" من الجدول رقم (٢) والرسم البياني رقم (١) على نتائج التكاليف المساندة . وقد أوضحت الإحصائيات أن تكاليف الخدمات المسعرة أقل مما كان متوقعاً منذ منتصف عام ١٩٨١م إلى الربع الأول من عام ١٩٨٥م حيث بلغ تقدير معدل النقص التراكمي (٢٠) مليون دولار تقريباً (٣٪) . وفاقت التكاليف في الخدمات غير المسعرة التوقعات عام ١٩٨٢م حيث زادت التكاليف التراكمية بمقدار (٧٠) مليون دولار (١٥٪) ، وعلى الرغم من أن الخطأ في التقديرات جاء سالباً في مجال الخدمات المسعرة وموجباً بالنسبة لغير المسعرة فإنه لا يوجد عامل ارتباط بين الأخطاء ($r=0.05, p=0.41$ ، ذات طرف واحد) الأمر الذي لا يوفر دليلاً على تحويل التكلفة .

ويتضمن الجزء (د) من الجدول رقم (٢) والرسم البياني رقم (١) نتائج دراسة الأعباء الإضافية . وقد كانت أخطاء التقديرات للخدمات المسعرة سالبة من الناحية الإحصائية ، وذلك اعتباراً من منتصف ١٩٨١م ، حيث بلغت التخفيضات التراكمية المقدرة (١٣٥) مليون دولار (١٨٪) . أما الخدمات غير المسعرة فقد عكست تقديراتها أخطاء إحصائية موجبة اعتباراً من ١٩٨٢م ، وأخطاء تقديرات تراكمية حيث بلغت جملتها (٨٤) مليون دولار تقريباً (١١٪) . كما جاء عامل ارتباط السلاسل الزمنية بين خطأ التقديرات في تكاليف الخدمات المسعرة والخدمات الأخرى غير المسعرة سالباً من الناحية الإحصائية ($r=-0.44, p<0.02$ ، ذات طرف واحد) وكان ذلك متسقاً مع بعض التغيير في تكاليف الخدمات المسعرة الذي تم التوصل إليه بإعادة تخصيص الأعباء الإضافية لخدمات غير مسعرة .

الجدول رقم (٢)

أخطاء تقديرات التكلفة الربع سنوية لخدمات البنك (الفيدرالي) المسعرة وغير المسعرة عقب صدور قانون الرقابة على النقد . تمت صياغة نموذج التوقعات أدناه ليغطي الفترات الربع سنوية الست عشرة السابقة على صدور قانون الرقابة على النقد .

(الربع الأول من بداية عام ١٩٧٧م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٠م)

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume}_{i,t}^1 + \dots + \beta_i^k \text{ volume}_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

بالنسبة للخدمة خلال ربع السنة t, حيث أعد نموذج الخطأ على نمط الانحدار الذاتي ، تم حساب أخطاء التقديرات خلال الفترات العشرين الربع سنوية (من الربع الأول من عام ١٩٨١م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٥م) بعد صدور قانون الرقابة على النقد :

$$\text{forecast error}_{i,t} = \text{actual cost}_{i,t} - \text{expected costs}_{i,t}$$

العمود ١ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (\$ 000)				
التاريخ	الخدمات المسعرة (n = 4)		الخدمات غير المسعرة (n = 18)	
	المتوسط	المتوسط التراكمي	المتوسط	المتوسط التراكمي
81-1	748	748	-119	- 119
81-2	444	1.192	-63	- 182
81-3	-1.716***	-525	-321	- 503
81-4	-3.921***	-4.445***	-329	- 833
82-1	-4.176***	-8.621***	-101***	- 934
82-2	-4.627***	-13.248***	-103***	- 1.037 **
82-3	-3.788***	-17.036***	308***	- 729 ***
82-4	-2.717***	-19.753***	460***	- 270 ***
83-1	-4.671***	-24.424***	124***	- 146 ***
83-2	-4.472***	-28.896***	354***	208 ***
83-3	-4.292***	-33.188***	481***	68 ***
83-4	-4.559***	-37.747***	344***	1.033 ***
84-1	-4.947***	-42.694***	256***	1.289 ***
84-2	-4.981***	-47.675***	673***	1.963 ***
84-3	-5.172***	-52.847***	657***	2.620 ***
84-4	-3.642***	-56.489***	940***	3.560 ***
85-1	-4.287***	-60.777***	215***	3.775 ***
85-2	-3.762***	-64.539***	541***	4.316 ***
85-3	-3.531***	-68.070***	484***	4.800 ***
85-4	-1.928***	-69.907***	679***	5.480 ***
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (\$ 000)				
81-1	446	446	-46	-46
81-2	49	495	-3	-49
81-3	-822**	-327	-127	-177
81-4	-1.705***	-2.032***	-30	-206

تابع الجدول رقم (٢)

82-1	-2.053***	-4.085***	-215	-421
82-2	-2.552***	-6.637***	-168	-590
82-3	-2.235***	-8.872***	-116	-706
82-4	-1.610***	-10.481***	-68	-774
83-1	-1.559***	-12.040***	-175	-949
83-2	-1.509***	-13.550***	1	-948
83-3	-1.331***	-14.880***	19	-929
83-4	-1.692***	-16.573***	-36	-966
84-1	-1.940***	-18.512***	-95	-1.060
84-2	-2.028***	-20.541***	7	-1.053
84-3	-2.179***	-22.719***	-46	-1.099
84-4	-1.516***	-24.235***	68	-1.031
85-1	-1.803***	-26.038***	-128	-1.159
85-2	-1.731***	-27.769***	55***	-1.104*
85-3	-1.635***	-29.404***	48***	-1.056**
85-4	-1.206**	-30.610***	110***	-947***

العمود ج : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (\$ 000)

81-1	129	129	-51	-51
81-2	400	529	-44	-95
81-3	-201***	328	-77	-173
81-4	-552***	-224***	-67	-240
82-1	-718***	-941***	74***	-166**
82-2	-753***	-1.695***	50***	-116***
82-3	-861***	-2.556***	81***	-34***
82-4	-574***	-3.130***	169***	135***
83-1	-743***	-3.873***	293***	428***
83-2	-399***	-4.272***	320***	747***
83-3	-325***	-4.597***	240***	987***
83-4	-390***	-4.987***	249***	1.236***
84-1	-408***	-5.394***	298***	1.534***
84-2	-390***	-5.785***	377***	1.911***
84-3	-425***	-6.210***	422***	2.333***
84-4	-49***	-6.259***	457***	2.790***
85-1	18***	-6.241***	284***	3.074***
85-2	353	-5.887***	311***	3.386***
85-3	270	-5.617***	249***	3.635***
85-4	602	-5.015***	234***	3.869***

العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (\$ 000)

81-1	217	217	-17	-17
81-2	-104	114	-14	-31
81-3	-1.017***	-903	-108	-139
81-4	-2.084***	-2.987***	-218*	-358
82-1	-1.885***	-4.873***	68***	-290*
82-2	-2.029***	-6.902***	67***	-223***
82-3	-1.534***	-8.436***	370***	147***
82-4	-1.427***	-9.863***	397***	544***
83-1	-1.864***	-11.727***	188***	732***
83-2	-1.980***	-13.706***	204***	936***
83-3	-2.037***	-15.743***	393***	1.328***
83-4	-1.922***	-17.665***	320***	1.649***
84-1	-2.115***	-19.780***	234***	1.883***
84-2	-2.198***	-21.978***	440***	2.323***
84-3	-2.235***	-24.213***	442***	2.765***
84-4	-1.757***	-25.970***	596***	3.361***

تابع الجدول رقم (٢)

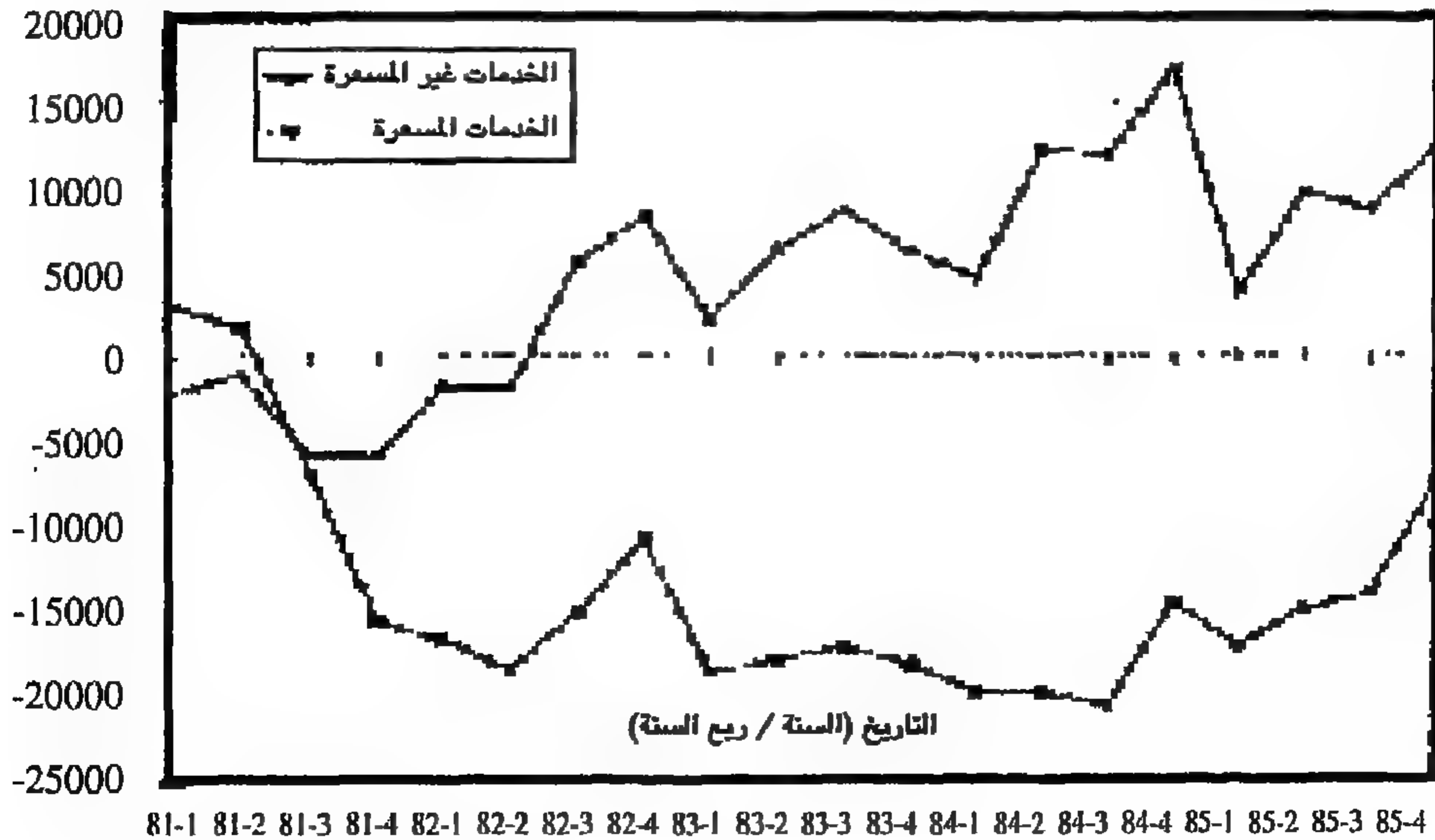
85-1	-2.254***	-28.224***	210*	3.570***
85-2	-2.270***	-30.494***	299	3.870***
85-3	-2.027***	-32.521***	321	4.191***
85-4	-1.207**	-33.729***	494***	4.685***

***, **, * دلالة إحصائية عند المستويات (١٪) و (٥٪) و (١٠٪) (في طرفين) على التوالي باستخدام القيمة المعيارية (Z) المرجحة .
وتم حسابها على افتراض أن إحصائيات (I) الأحادية التي تم تجميعها مستقلة وإحصائيات (I) من نماذج الانحدار الأحادي تم وزنها
وفق النسبة المئوية للدولارات في كل خدمة . وتم حساب إحصائيات (Z) لكل مجموعة كما يلي :

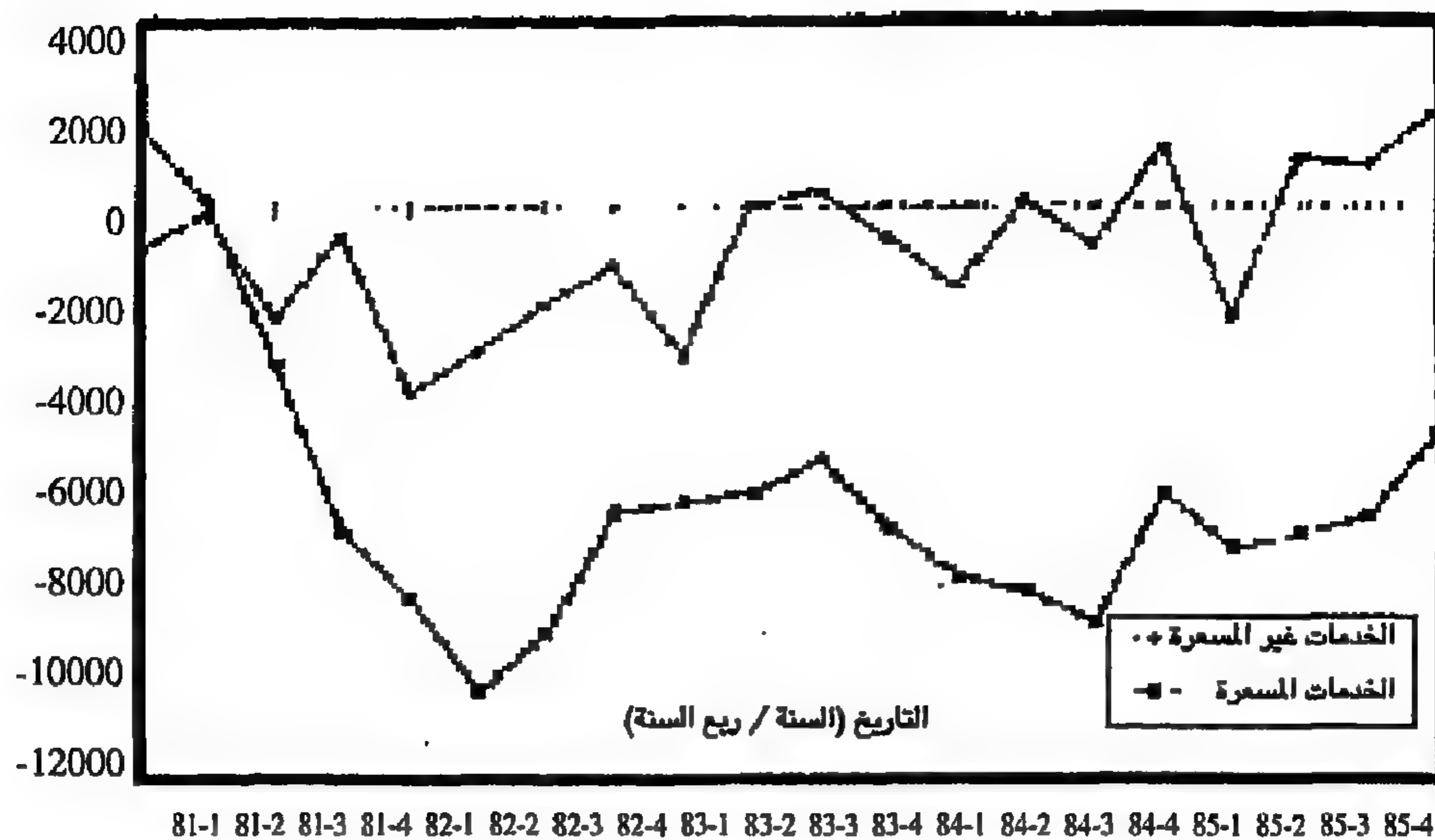
$$Z_{g,t} = \frac{\sum_{i=1}^n w_{i,t} t_{i,t}}{\left[\sum_{i=1}^n w_{i,t}^2 (k_i / (k_i - 2)) \right]^{1/2}}$$

حيث إن "g" هي مجموعة الخدمات المسعرة (n=4) أو غير المسعرة (n=18) هي $t_{i,t}$ هي إحصائية بالخطأ في تقدير الخدمة "i" خلال الربع من السنة "t"، $w_{i,t}$ هو الوزن النسبي للخدمة "i" في ربع السنة "t" و (K) هي درجة حرية نموذج التوقعات للخدمة "i" .
ولم يتم وزن المتوسطات والمتوسطات التراكمية .

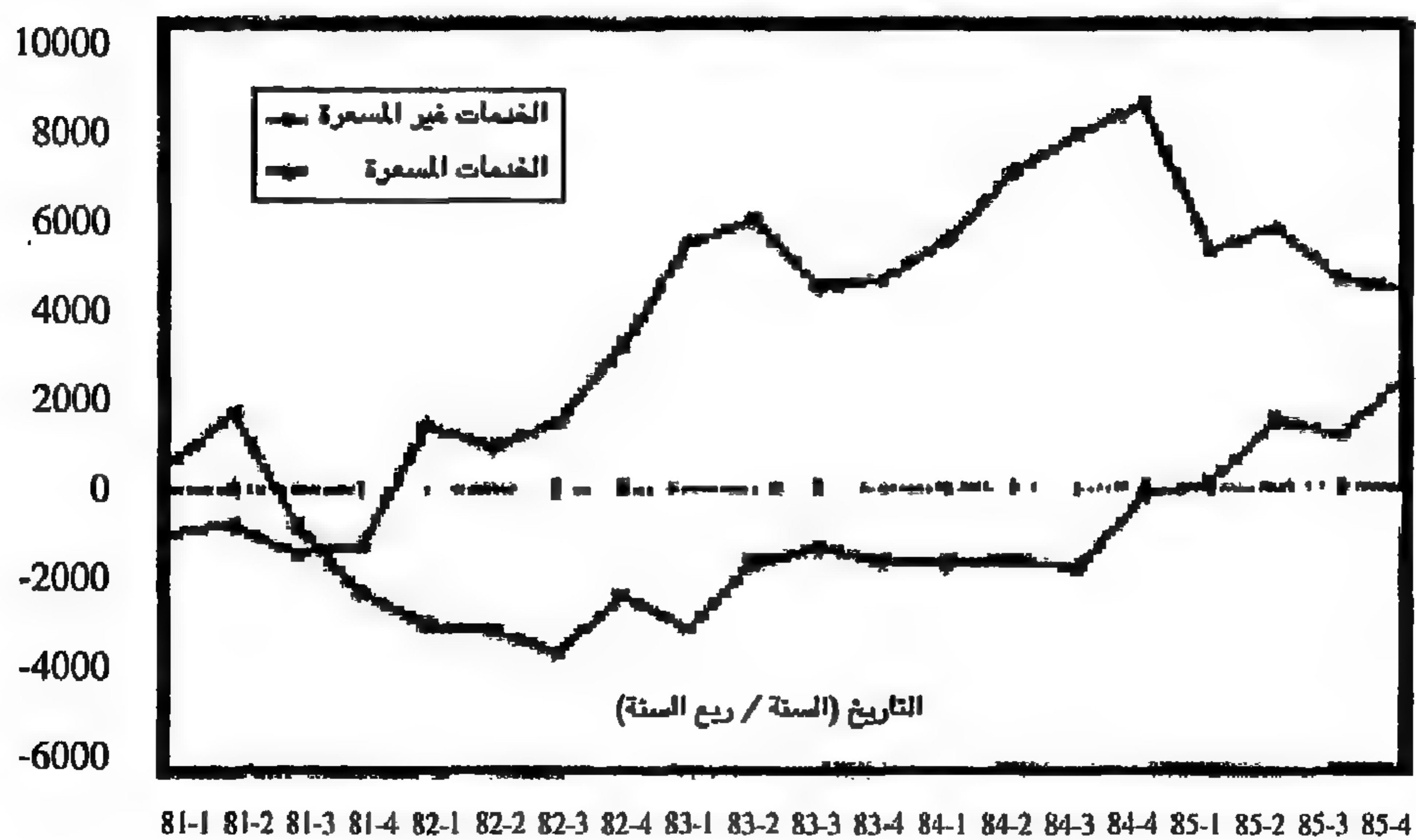
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (\$ 000)



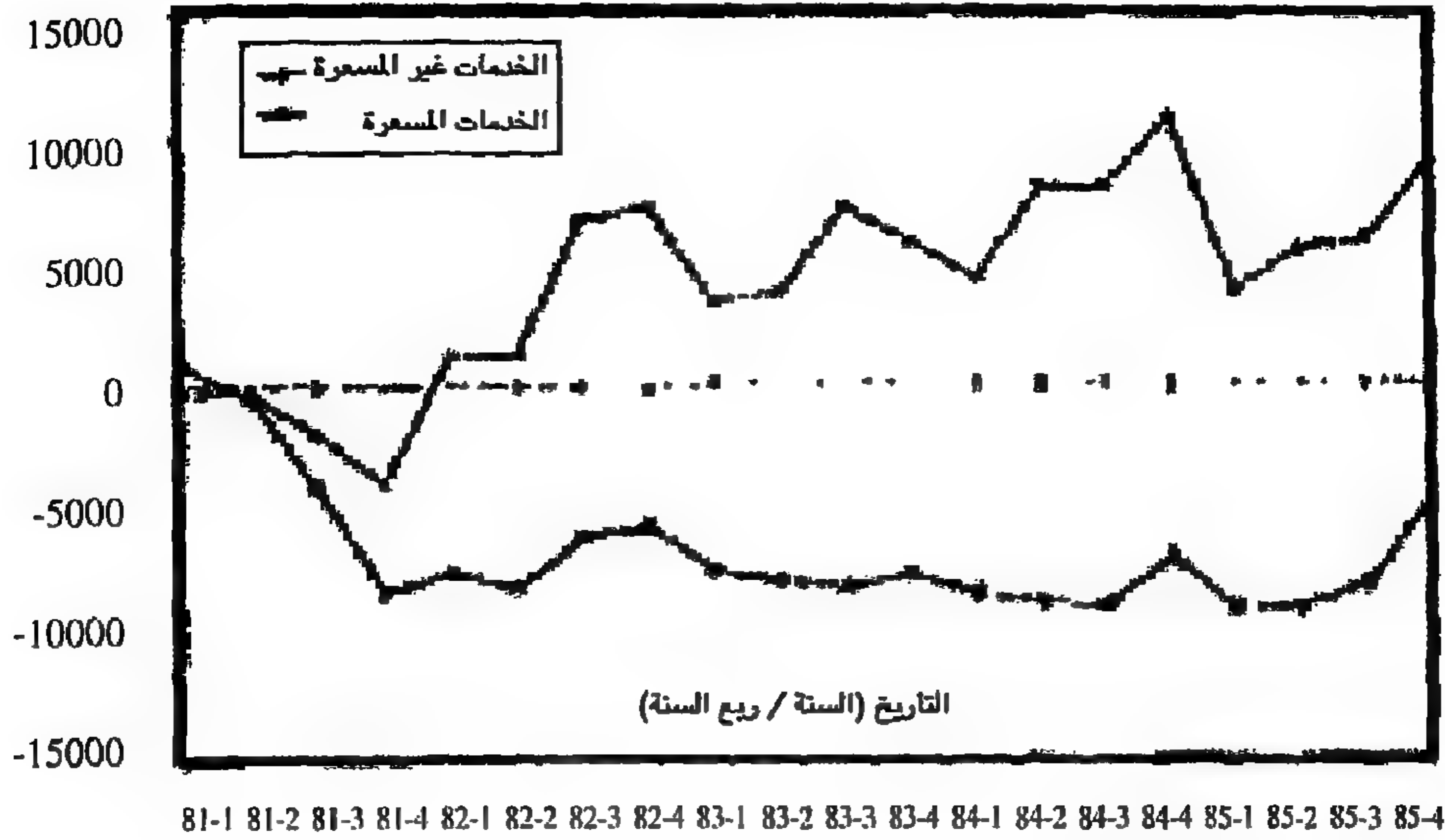
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (\$ 000)



العمود ج : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (\$ 000)



العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (\$ 000)



أخطاء تقديرات تكلفة خدمات البنك (الفيدرالي) المسعرة وغير المسعرة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . وتمثل أخطاء التقديرات (التكلفة الفعلية- التكلفة المقدرة) الموضحة في الرسوميات متوسط أخطاء التقديرات من الجدول رقم (٢) مضروبة في عدد خدمات كل فئة (n=4) للخدمات المسعرة و (n=18) للخدمات غير المسعرة .

٣/٤ - النتائج المتعلقة بالخدمات المسعرة كل على حدة :

إن التحليل المجمع في الجدول رقم (٢) يحجب تأثيرات المستويات المختلفة للمنافسة بين الخدمات الأربع المسعرة . فقد أدى التسعير إلى خفض حصة البنك في سوق مقاصصة الشيكات بما يعادل (٢٥٪) (من ٤٣٪ إلى ٢٣٪) ، لكنه لم يترك تأثيراً على حصص البنك بالنسبة لمعرفة المقاصصة الآلية (٩٥٪ قبل وبعد صدور قانون الرقابة على النقد) . وبلغت التحويلات البرقية (٦٧٪) قبل صدور القانون مقابل ٦٤٪ بعد صدوره) أو الخدمات المسعرة الأخرى (التي ظلت محتكرة من قبل البنك تقريباً خلال فترتي ما قبل وبعد صدور قانون الرقابة على النقد) (همفري ١٩٨٤م ومك كلينتوك ١٩٨٤م) .

وتختبر التحليلات المعروضة في الجدول رقم (٣) ، والرسم رقم (٢) ما إذا كانت الاستجابات لقانون الرقابة على النقد قد تفاوتت وفقاً لمستويات المنافسة التي واجهتها كل خدمة من الخدمات المسعرة . فأخطاء التقديرات في تكلفة كل واحدة من الخدمات الأربع المسعرة تكشف تخفيضات كبيرة في إجمالي تكاليف مقاصصة الشيكات ، حيث

بلغت تخفيضات التكلفة المقدرة (٣٥٦) مليون دولار تقريباً (١٩٪ من تقديراتنا) . كما جاءت تكاليف التحصيلات غير النقدية دون التوقعات ، ولكن تكاليف القيودات / الأوراق المالية النهائية تختلف عن التوقعات بصورة عامة . وكانت معاملات ارتباط السلاسل الزمنية بين أخطاء التقديرات في خدمات تصفية الشيكات والأخرى في خدمات التحصيلات غير النقدية والقيودات/الأوراق المالية النهائية (٠,٦٥) و (٠,٤٩) ($p < 0.05$ ذات طرف واحد) على التوالي . وفي مقابل ذلك جاءت تكاليف مقاصة وتحويلات البنك البرقية أكبر مما كان متوقعاً بعد تطبيق قانون الرقابة على النقد ، حيث بلغ مقدار أخطاء التقديرات الموجبة (٩٦) مليون دولار تقريباً (٣٥٪) ، بالإضافة لذلك فإن معامل ارتباط السلاسل الزمنية بين الأخطاء المتوقعة في تكاليف تصفية الشيكات ومقاصة وتحويلات البنك البرقية بلغ ($p < 0.01-0.69$ – ذات طرف واحد) مما يدل على أن تأثير قانون الرقابة على النقد على سلوك التكلفة قد ارتبط بمدى المنافسة (وما نتج من أسعار منخفضة في السوق) التي واجهت الخدمتين .

ويتضمن الجزء (ب) من الجدول رقم (٣) ، والرسم البياني رقم (٢) تحليل التكلفة المباشرة . وبصورة عامة كانت أخطاء التقديرات في التكلفة سالبة في بداية عام ١٩٨٢م ولكن أهميتها الإحصائية تختلف بين الخدمات . فمن الناحية الإحصائية بدأت الأخطاء السالبة في تقديرات خدمة مقاصة الشيكات خلال الربع الأخير من عام ١٩٨١م واستمرت حتى عام ١٩٨٥م حيث بلغت تخفيضات التكلفة التراكمية المقدرة (٩٧) مليون دولار تقريباً بنسبة (١٠٪) . كما كانت التكاليف المباشرة في خدمة التحصيلات غير النقدية دون المتوقع خلال الفترة بين الربع الثالث من عام ١٩٨١م والربع الثالث من عام ١٩٨٣م وتوقفت عند هذا التاريخ . وكانت أخطاء التقديرات في تكاليف القيود / السندات النهائية ومقاصة وتحويلات البنك البرقية غير ذات أهمية من الناحية الإحصائية ($p > 0.10$ – ذات طرفين) ^(١٨) . فإذا كانت التغييرات في سلوك التكاليف المباشرة قد عكست تغييرات في الكفاءة ، فإن قانون الرقابة على النقد قد دفع مديري البنك (الفيدرالي) لزيادة كفاءتهم في مجالات خدمات مقاصة الشيكات الأكثر تنافساً ولكن ظلت تأثيراته ضعيفة في المجالات الأخرى .

ويتضمن الجزء (ج) من الجدول رقم (٣) والرسم البياني رقم (٢) نتائج التكاليف المساندة ، حيث يتضح أن أخطاء تقدير تكاليف مقاصة الشيكات سالبة منذ أواخر عام ١٩٨١م وخلال الفترة التي تلتها ، في حين أن الأخطاء في تكاليف المقاصة/التحويلات البرقية كانت موجبة منذ منتصف عام ١٩٨١م وحتى نهاية عام ١٩٨٥م . وبلغت التكاليف المساندة (٦٦) مليون دولار تقريباً بنسبة (١٧٪) أقل مما كان متوقعاً في

مقاصة الشيكات و (٤٠) مليون دولار بنسبة (٤٩٪) أعلى مما كان متوقعاً في تكاليف المقاصة والتحويلات . وكانت أخطاء التقديرات في الخدمات المسعرة الأخرى أكثر تواضعاً ، حيث عكست كل من القيود / الأوراق المالية النهائية أخطاء تقديرات موجبة أثناء عام ١٩٨١م وبداية ١٩٨٢م ثم أخطاء أخرى غير ذات أهمية فيما بعد . كما أن التحصيلات غير النقدية عكست أخطاء سالبة في التقديرات من أواخر عام ١٩٨١م وخلال فترة مبكرة من عام ١٩٨٣م . وتدل هذه النتائج على أن ما يصل إلى نسبة (٦١٪) من التخفيضات في التكاليف المساندة في مجال خدمات مقاصة الشيكات قد تكون بسبب التغييرات في الحسابات والتي أدت إلى إعادة تخصيص التكلفة لخدمات المقاصة الآلية / الحوالات البرقية (٤٠ مليوناً من الدولارات كزيادة تراكمية في تكاليف مقاصة الشيكات / الحوالات البرقية مقسومة على (٦٦) مليون دولار عبارة عن النقص التراكمي في تكاليف مقاصة الشيكات الآلية/ الحوالات البرقية) . ويدعم هذه النتيجة الارتباط السالب الجوهري بين أخطاء التقديرات) لتكاليف مقاصة الشيكات ومقاصة / تحويلات البنك البرقية ($r = 0.42, p < 0.05$ ، ذات طرف واحد) . (١٩)

وأخيراً فإن نتائج الأعباء الإضافية قد عرضت في الجزء "د" من الجدول رقم (٣) والرسم البياني رقم (٢) . وللمرة الثانية جاءت أخطاء التقديرات في مقاصة الشيكات سالبة من الناحية الإحصائية ($p > 0.10$ ، نو طرفين) وذلك بدءاً من منتصف عام ١٩٨١م ، حيث بلغ النقص التراكمي المقدّر في التكاليف (١٣٤) مليون دولار تقريباً (٢٤٪) . كما أن أخطاء التقديرات في القيود/ الأوراق المالية النهائية والتحويلات غير النقدية لم تكن جوهريّة عند مستوى ثقة ١٠٪ (ذات طرفين) ، وبلغ معامل ارتباط السلاسل الزمنية بين أخطاء التقديرات في تكاليف مقاصة الشيكات والأخرى في تكاليف القيود / الأوراق المالية النهائية والتحويلات غير النقدية ٠,٥٨ ($p < 0.01$ ذات طرف واحد) و ٠,٢٧ ($p < 0.15$ ذات طرف واحد) على التوالي . كما أن نتائج مقاصة وتحويلات البنك البرقية كانت مختلطة مع وجود أخطاء تقديرات موجبة ($p > 0.01$ ذات طرفين) أثناء بعض الفترات الربع سنوية لعامي ١٩٨٢م و ١٩٨٣م بالإضافة إلى وجود أخطاء في التقديرات غير ذات أهمية ($p > 0.10$ ذات طرفين) خلال الفترات الربع سنوية الأخرى . وعلى أية حال فإن خطأ التقديرات التراكمي في تكاليف خدمات المقاصة / التحويلات البرقية بمستوى ثقة ١٠٪ (ذات طرفين) لم يكن جوهرياً . وعلى الرغم من أن الارتباط بين تصفية الشيكات وخدمات المقاصة / التحويلات البرقية كان سالباً ($r = -0.27, p < 0.15$ ذات طرف واحد) ، إن خطأ التقديرات الضئيل في المقاصة/ التحويلات البرقية يفسر القليل نسبياً من التخفيض في الأعباء الإضافية الخاصة بمقاصة الشيكات (٢٠) .

الجدول رقم (٣)

أخطاء تقديرات تكلفة بنك الاحتياطي (الفيدرالي) لكل من خدمات البنك المسعرة على حدة عقب صدور قانون الرقابة على النقد .

تمت صياغة نموذج التوقعات أدناه لست عشرة فترة الربيع سنوية قبل صدور القانون (الربيع الأول من بداية عام ١٩٧٧م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٠م) :

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{volume}_{i,t}^1 + \dots + \beta_i^k \text{volume}_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

بالنسبة للخدمة i خلال ربيع السنة t أعد نموذج الخطأ كعملية انحدار ذاتي . وتم حساب أخطاء التقديرات خلال العشرين فترة الربيع سنوية بعد صدور قانون الرقابة على النقد كالآتي :

$$\text{Forecast error}_{i,t} = \text{actual cost}_{i,t} - \text{expected costs}_{i,t}$$

العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (\$ 000)				
التاريخ	أخطاء تقديرات مقاصة الشيكات	أخطاء تقديرات التحويلات الآلية/ البرقية	أخطاء تقديرات القيدرات/ السندات النهائية	أخطاء تقديرات التحصيلات غير النقدية
81-1	1.267	594	1.048*	81
81-2	126	769	1.205*	-323
81-3	-9.406***	1.893*	1.411*	-764*
81-4	-17.658***	2.052*	949	-1.025**
82-1	-21.222***	4.470***	849	-801*
82-2	-22.545***	4.592***	348	-901*
82-3	-19.433***	4.964***	183	-867*
82-4	-15.350***	5.226***	238	-984*
83-1	-22.673***	5.488***	-437	-1.060*
83-2	-22.362***	6.048***	-666	-907*
83-3	-20.677***	5.108***	-1.003	-596
83-4	-21.629***	5.169***	-1.368	-410
84-1	-23.023***	5.020***	-1.501	-283
84-2	-22.728***	4.908***	-1.472	-633
84-3	-23.611***	4.927***	-1.385	-620
84-4	-19.365***	6.604***	-1.254	-553
85-1	-21.574***	6.294***	-1.403	-466
85-2	-20.267***	7.121***	-1.259	-643
85-3	-19.223***	6.996***	-1.291	-605
85-4	-14.191***	8.201***	-1.068	-652
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (\$ 000)				
81-1	1.290	174	268	51
81-2	44	171	199	-217
81-3	-3.033**	170	132	-558**
81-4	-6.407***	93	139	-646**
82-1	-7.450***	164	-252	-671**
82-2	-9.027***	67	-432	-817**

تابع الجدول رقم (٣)

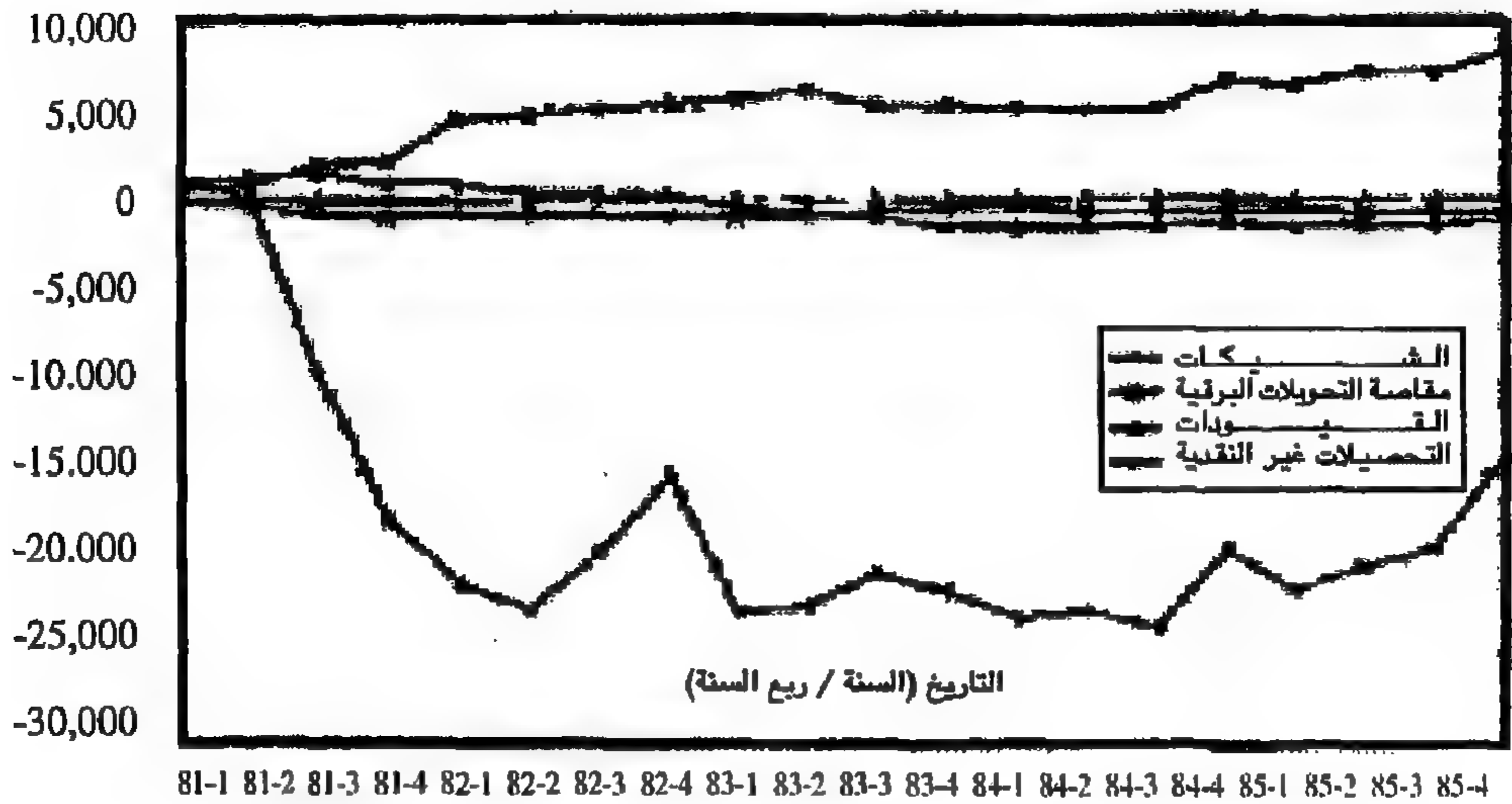
82-3	-7.599***	5	-482	-864**
82-4	-4.994***	18	-511	-952**
83-1	-4.845***	183	-582	-992**
83-2	-4.491***	76	-722	-899**
83-3	-3.709***	-113	-749	-751
83-4	-4.971***	-330	-841	-628
84-1	-6.245***	-91	-865	-559
84-2	-6.077***	-318	-965	-752
84-3	-6.359***	-469	-1.110	-777
84-4	-4.666***	383	-1.021	-759
85-1	-5.384***	-178	-965	-685
85-2	-5.117***	-67	-944	-796
85-3	-4.751***	-134	-886	-768
85-4	-3.026	-130**	-810	-859
العمود ج : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (\$ 000)				
81-1	-30	126	426*	-7
81-2	656	319	705**	-78
81-3	-2.817***	10128*	970*	-84
81-4	-4.423***	1.539**	803*	-126*
82-1	-5.767***	2.030***	958*	-92
82-2	-5.624***	2.031***	701	-121*
82-3	-5.751***	1.957***	512	-163**
82-4	-4.797***	2.133***	527	-158*
83-1	-5.501***	2.399***	268	-140*
83-2	-4.534***	2.760***	249	-70
83-3	-4.337***	2.954***	83	0
83-4	-4.330***	2.747***	-9	32
84-1	-3.711***	2.081***	-65	65
84-2	-3.384***	1.822***	61	-61
84-3	-3.624***	1.869***	114	-58
84-4	-2.160***	1.814***	200	-52
85-1	-2.576***	2.524***	151	-26
85-2	-1.567***	2.752***	304	-76
85-3	-1.523***	2.598***	99	-94
85-4	-111	2.571***	22	-73
العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (\$ 000)				
81-1	354	179	345	-8
81-2	-419	-173	289	-111
81-3	-3.774**	-357	299	-236**
81-4	-7.270***	-665	-3	-398***
82-1	-8.603***	1.137**	131	-206
82-2	-8.751***	730	62	-159
82-3	-7.067***	854	137	-60
82-4	-6.525***	725	210	-118
83-1	-8.310***	1.017*	8	-171
83-2	-8.810***	1.120*	-51	-178
83-3	-7.940***	107	-200	-115
83-4	-7.769***	540	-365	-93
84-1	-8.009***	102	-465	-88
84-2	-8.228***	37	-468	-139
84-3	-8.446***	-77	-308	-110
84-4	-6.882***	278	-388	-85

تابع الجدول رقم (٣)

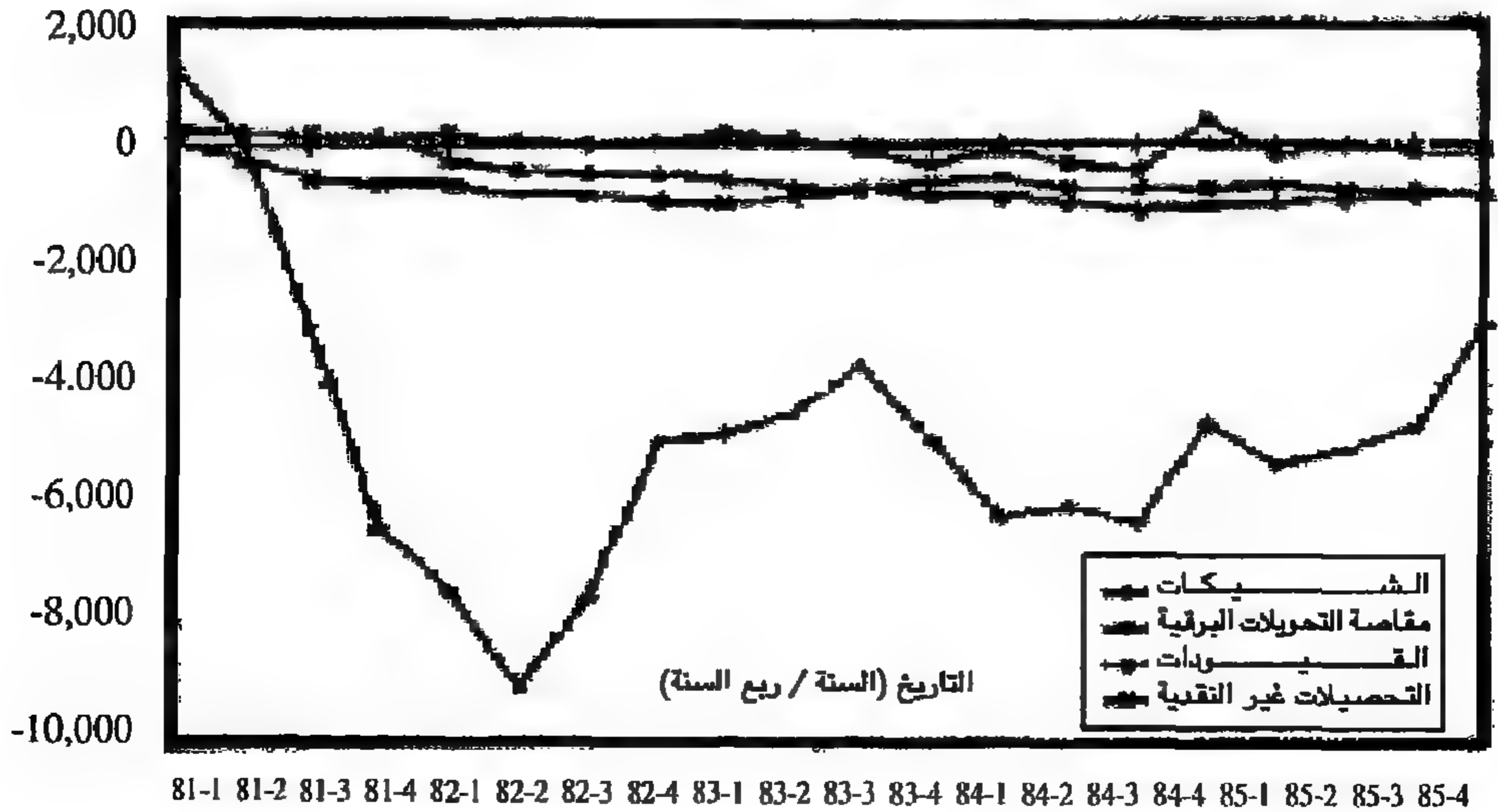
85-1	-8.308***	-87	-499	-122
85-2	-7.967***	-398	-560	-156
85-3	-7.164***	-376	-432	-136
85-4	-4.960***	453	-201	-122

***, **, * دلالة إحصائية عند المستويات (١٪) و (٥٪) و (١٠٪) (في طرفين) على التتالي باستخدام القيمة المعيارية (Z) .

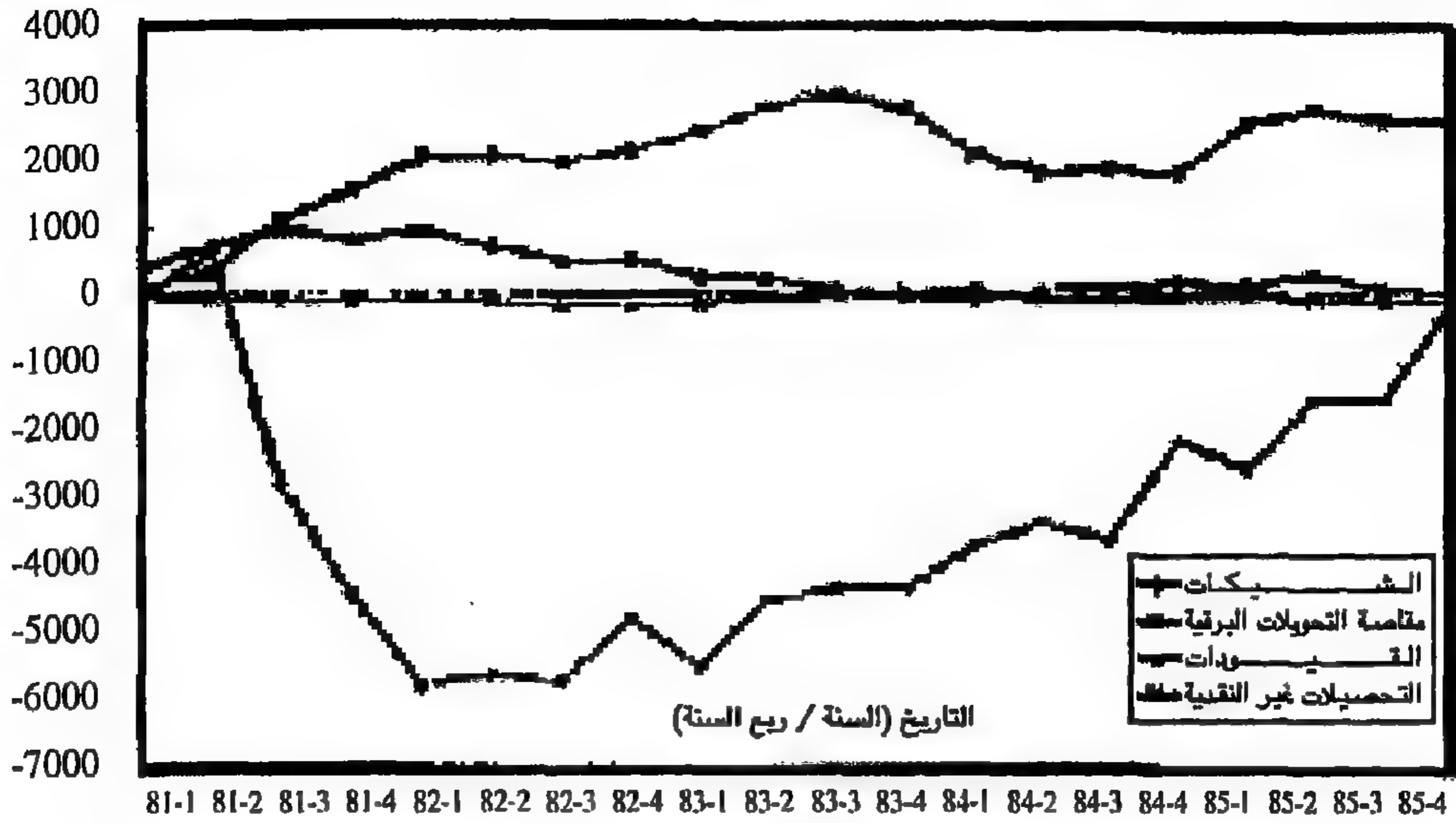
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (\$ 000)



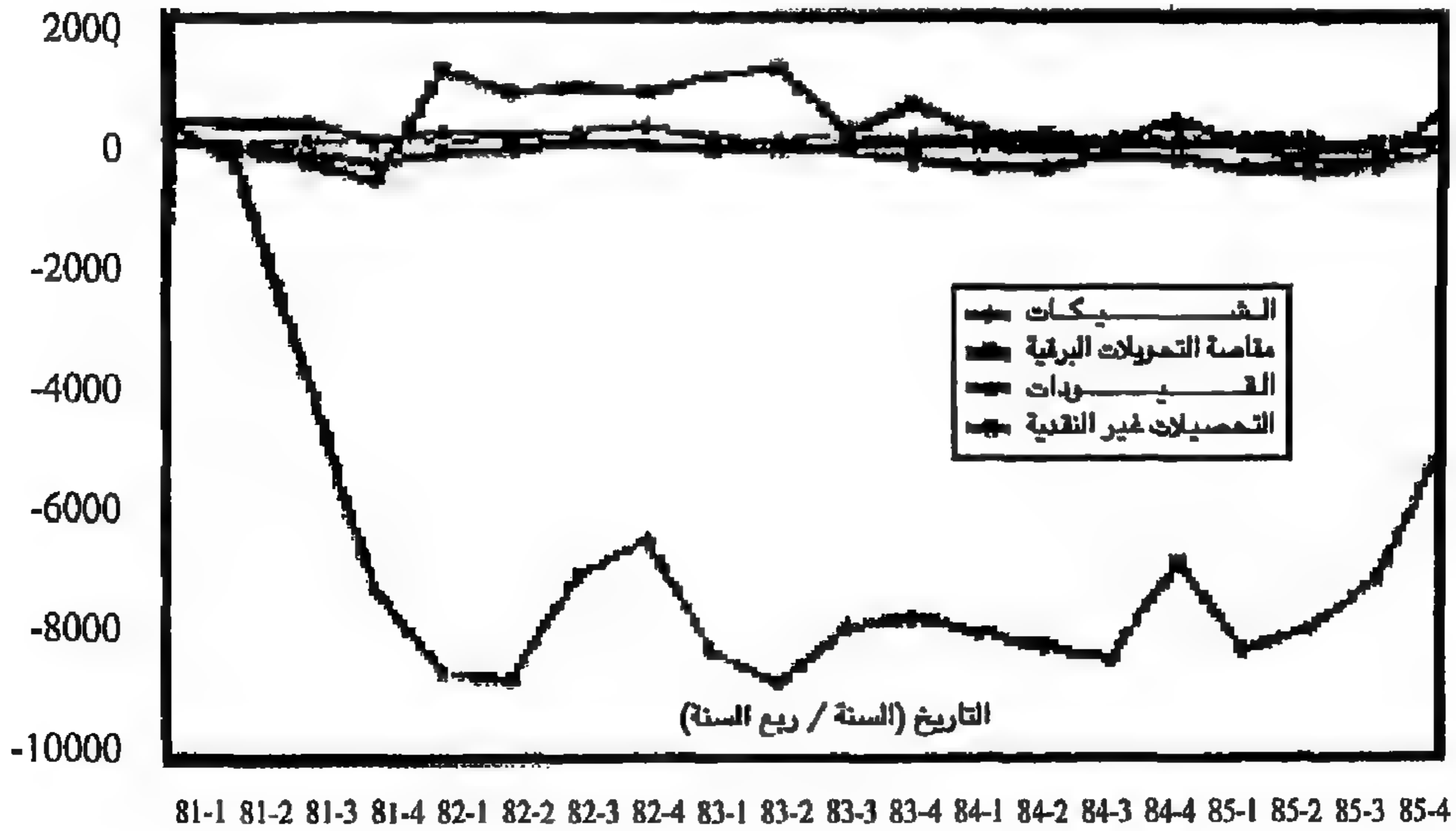
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (\$ 000)



العمود ج : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (\$ 000)



العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (\$ 000)



أخطاء التقديرات لكل من خدمات البنك (الفيدرالي) المسعرة على حدة عقب صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . أخطاء التقديرات (التكاليف الفعلية - التكاليف المقدرة) الموضحة بالأرقام تقابل أخطاء التقديرات الواردة في الجدول رقم (٣) .

٥ - تحليل التغيرات فى تخصيص الأعباء الإضافية :

ربما يمكن شرح ما توصلنا إليه بأن الأعباء الإضافية التى تم التبليغ عنها قد انخفضت فى الخدمات المسعرة وزادت فى الخدمات غير المسعرة على أساس طرق التكاليف المعدلة أو التغيرات التفاضلية فى الكفاءة بين الخدمات المسعرة وغير المسعرة التى غيرت التخصيصات النسبية للأعباء الإضافية أو لكليهما معاً .

وفى هذا الجزء نحاول التمييز بين تخصيص التكلفة وتفسيرات الكفاءة الناجمة عن التغيرات فى سلوك الأعباء الإضافية . ويقارن تحليلنا بين الأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمات لو أن البنك (الفيدرالى) استعمل أسس التحميل التى كان يتبعها قبل صدور قانون الرقابة على النقد ^(٢١) . فإذا كان البنك قد قام بتحويل الأعباء الإضافية عن طريق تغيير أسس المحاسبة ، فإن التخصيصات الفعلية للخدمات المسعرة (غير المسعرة) يجب أن تكون بعد صدور قانون الرقابة على النقد أدنى (أعلى) من التخصيصات عن طريق أسس التحميل ما قبل صدور القانون وذلك بعد التحكم فى الاستخدام الكفء لأسس التحميل .

وتفحص اختباراتنا الاختلافات بين الأعباء الإضافية المحملة لكل خدمة على أساس فعلى وتلك الأعباء بعد إعادة حسابها عقب صدور قانون الرقابة على النقد (مستخدمين أسس التخصيص التى كانت مستخدمة قبل القانون المذكور) . وقد استمدت الأعباء الإضافية الفعلية من الفترة التى تلت تطبيق قانون الرقابة على النقد من نظام تخطيط ورقابة الأنظمة بالبنك (الفيدرالى) . وقد تم حساب الأعباء الإضافية المعاد حسابها باستخدام أسس التخصيص المطبقة فى فترة ما قبل قانون الرقابة على النقد والكميات الفعلية المستنفدة خلال فترة ما بعد القانون . وتم حساب معدلات تحميل الأعباء الإضافية المعاد حسابها فى كل ربع سنة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عن طريق قسمة الأعباء الإضافية الفعلية على الاستخدام الفعلى من أسس التخصيص قبل قانون الرقابة على النقد . واستخدمت هذه المعدلات لتخصيص الأعباء الإضافية على مخرجات الخدمات كل على حدة على أساس استخدامها الفعلى لأسس التخصيص قبل صدور القانون . وإذا كانت مكاسب الكفاءة قد أدت نفس التأثير على أسس التخصيص للاستهلاك قبل وبعد صدور القانون ، فإنه يمكن أن ترجع الاختلافات بعد

صدور القانون بين الأعباء الإضافية الفعلية والمقدرة إلى التغييرات في طرق تخصيص التكلفة (٢٢) .

ولا نستطيع أن نحدد بدقة ما كان يجب أن تكون عليه التكاليف بعد صدور القانون؛ إذا ما استخدمنا أسس تخصيص التكلفة التي كانت مستخدمة قبل صدور القانون وذلك بسبب غياب البيانات حول الاستخدام الفعلي للقليل من أسس تخصيصات ما قبل صدور القانون . وحتى يتسنى لنا توفير تقديرات أكثر دقة لتخصيصات للأعباء الإضافية باستخدام الطرق المحاسبية المبكرة ، قمنا بوضع تقديرات باستخدام النموذج التالي مستخدمين في ذلك بيانات ما قبل صدور القانون :

$$actual\ overhead_{i,t} = \alpha_i + \beta_i reconstructed\ overhead_{i,t} + \epsilon_{i,t}$$

فالأعباء الإضافية المعاد حسابها في النموذج عبارة عن تقديراتنا للأعباء الإضافية التي كانت ستخصص للخدمة "i" خلال الربع "t" من السنة عن طريق استخدام بيانات ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد وأسس تخصيص الأعباء الإضافية . أما الأعباء الإضافية الفعلية فهي تمثل التكاليف الفعلية المخصصة للخدمة "i" خلال الربع من السنة "t" من الفترة ما قبل صدور القانون . وأما الرموز $\epsilon_{i,t}$ فهي المصطلح المعبر عن خطأ التقديرات حيث تستخدم في ذلك طريقة تحليل الانحدار من الدرجة الأولى . وقد استخدمت المعاملات في هذا النموذج لإدخال تعديلات بسيطة على الأعباء الإضافية المعاد حسابها (٢٣) . وتمثل قيمة "الأعباء الإضافية" الناتجة عن تقديرنا لما كان سيخصص من هذه التكاليف للخدمات المسعرة وغير المسعرة من الفترة ١٩٨١م - ١٩٨٥م (إذا كان البنك الفيدرالي) قد استخدم طرق تخصيص التكلفة التي كانت مستخدمة خلال فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد . وقد تمت اختبارات الفروق بين الأعباء الإضافية الفعلية للخدمات بعد صدور القانون والأخرى المتوقعة خلال تلك الفترات الربع سنوية طبقاً للأسلوب الموضح في الجزء (٤-١) .

أما متوسط التغييرات في الأعباء الإضافية في الجزء "أ" من الجدول رقم (٤) ، والرسم البياني رقم (٣) فكانت سالبة بوجه عام وجوهرية ($p < 0.01$ ، ذات طرفين) في الخدمات المسعرة خلال الفترة من (١٩٨٢ - ١٩٨٤م) . وقد كان مجموع النقص في الأعباء الإضافية المقدرة والمخصصة للخدمات المسعرة ١٧ مليون دولار تقريباً (٣٪) من

مجموع الأعباء الإضافية المقدمة والمخصصة) ، أما مجموع الزيادة المقدر في الخدمات غير المسعرة فقد كان ١٧,٤ مليون دولار تقريباً (٣٪) ^(٢٤) . وتمشيًا مع ما جاء في الافتراض رقم (٢) فإن هذه النتائج تدل على أن قانون الرقابة على النقد قد دفع إلى إعادة تخصيص الأعباء الإضافية وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة بعد فرض الرقابة من أجل تنسيق التحسينات في التشغيل .

ويتضمن الجزء "ب" من الجدول رقم (٤) والرسم البياني رقم (٣) التغيرات المقدرة في التكلفة للخدمات الأربعة المسعرة كل على حدة . وقد جاءت التقديرات في تكاليف مقاصة الشيكات سالبة من الناحية الإحصائية ، في حين كانت التغيرات في تقديرات الخدمات الأخرى إيجابية . فالنقص التراكمي في الأعباء الإضافية (لمقاصة الشيكات) والبالغ تقريباً ٣٥ مليون دولار (٨٪) يختلف عن الزيادة التراكمية المقدرة بمبلغ (١٢) مليون دولار (١٢٪) لخدمات المقاصة/التحويلات و (٣) ملايين دولار (٩٪) لقيود الدفاتر/السندات النهائية و (٣) مليون دولار (١٣٪) لخدمات التحصيلات غير النقدية . بالإضافة لذلك فإن التغيرات المقدرة في الأعباء الإضافية لخدمات مقاصة الشيكات توضح علاقة ارتباط سالبة ($p < 0.05$) ذات طرف واحد) مع خدمات المقاصة / التحويلات ($r = -0.45$) القيود / السندات النهائية ($r = -0.57$) وخدمات التحصيلات غير النقدية ($r = -0.54$) . هذه النتائج متمشية على الأقل مع جزء من التغيير في الأعباء الإضافية الناشئة من إعادة تخصيص التكاليف بتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة ومع خدمات مقاصة الشيكات (التي واجهت المنافسة) إلى أخرى مسعرة (واجهت نسبياً القليل من المنافسة في السوق) ^(٢٥) .

المجدول رقم (٤)

تقديرات التغييرات الربع سنوية للأعباء الإضافية في خدمات الاحتياطي (الفيدرالي) المسعرة وغير المسعرة بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وقد تم حساب التغييرات المقدرة عن العشرين فترة الربع سنوية عقب صدور قانون الرقابة على النقد (الربع الأول من عام ١٩٨٠م إلى الربع الرابع من عام ١٩٨٥م) كما يلي :

$$overhead\ allocation\ change_{i,t} = actual\ overhead_{i,t} - expected\ overhead_{i,t}$$

الأعباء الإضافية المتوقعة هي مبلغ الأعباء الإضافية التي كانت ستخصص للخدمة بعد صدور قانون الرقابة على النقد إذا ما احتفظ البنك (الفيدرالي) بأسس تخصيصات ما قبل صدور القانون . وقد أدخلت تعديلات طفيفة على مبالغ الأعباء الإضافية لمواجهة عدم قدرتنا على تكرار التخصيصات ما قبل صدور القانون ، مستخدمين بيانات نظام التخطيط والمراقبة .

العمود أ : تقديرات تغييرات تكاليف الأعباء الإضافية ، للخدمات المسعرة وغير المسعرة (\$ 000)				
التاريخ	الخدمات المسعرة (n = 4)		الخدمات غير المسعرة (n = 18)	
	المتوسط	المتوسط التراكمي	المتوسط	المتوسط التراكمي
81-1	-7	-7	10	10
81-2	-14	-20	-1	9
81-3	-28	-48	-3	6
81-4	-91	-139	-11	-5
82-1	-425***	-563***	96***	91**
82-2	-326***	-889***	64***	155***
82-3	-401***	-1.290***	88***	243***
82-4	-454***	-1.744***	88**	330***
83-1	-339***	2.083***	74	404***
83-2	-265***	-2.348***	48	452***
83-3	-617***	2.088***	139**	591***
83-4	-542***	-2.966***	126*	717***
84-1	-289***	-3.507***	73	790***
84-2	-380***	-3.796***	98	887***
84-3	-182***	-4.176***	59	946***
84-4	-419***	-4.358***	116	1.062***
85-1	81	-4.777***	-13***	1.049***
85-2	106	-4.696***	-33***	1.016**
85-3	214**	-4.591***	-42***	973
85-4	123	-4.377***	-4***	969
		-4.254***		

العمود ب : تقديرات تغييرات تكاليف الأعباء الإضافية ، للخدمات المسعرة الفردية (\$ 000)				
التاريخ	التغيير في مقاصة تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير في التحويلات البرقية في تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير في قيودات الدفاتر السندات النهائية في تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير في التسهيلات غير النقدية في تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية
81-1	70	-16	-46	-35
81-2	202	-143**	-116**	3
81-3	232	-278**	-79	14
81-4	-28	-253***	-53	-27
82-1	-2.275***	633***	-103	47**
82-2	-1.960***	477***	21	157***
82-3	-2.186***	300***	53	228***
82-4	-2.500***	350***	115*	219***
83-1	-2.729***	871***	286***	214***
83-2	-2.888***	1.238***	417***	171***
83-3	-2.948***	68	287***	123***
83-4	-2.987***	569***	199***	51***
84-1	-2.083***	697***	203***	27
84-2	-2.747***	902***	213***	111***
84-3	-2.275***	1.000***	403***	144***
84-4	-2.874***	856***	214***	127***
85-1	-1.358***	1.203***	321***	155***
85-2	-1.179***	1.203***	207***	190***
85-3	-875**	1.202***	329***	197***
85-4	-1.674***	1.647***	346***	173***

***, **, * جوهرياً إحصائياً عند مستويات ١٪ ، ٥٪ ، ١٠٪ على التوالي (طرفان) وتم حساب الاختبارات في الجزء (أ) باستخدام القيمة المعيارية "Z" من المرجحة وفي ظل افتراض استغلال إحصاءات أ التي تم تجميعها . راجع الجدول رقم (٢) بخصوص المعادلة التي استخدمت لحساب إحصاءات Z . ولم يتم ترجيح المتوسط أو المتوسطات التراكمية في الجزء "أ" . كذلك تم حساب الاختبارات في الجزء "ب" باستخدام إحصاءات Z .

وعلى كل حال فمن الممكن أن تكون التغييرات في التخصيص قد عكست الجهود الرامية إلى تحسين دقة التكاليف التي تتضمنها التقارير أكثر من كونها قد هدفت إلى تحويل التكاليف . ولتقديم الدليل على ما إذا كانت المنافسة قد دفعت البنك (الفيدرالي) إلى تحويل الأعباء الإضافية إلى عمليات أقل منافسة أجرينا دراسة حول ربط التغييرات في تقديرات تخصيص الأعباء الإضافية ومستوى المنافسة في السوق التي واجهتها بنوك الاحتياطي في المراكز . فقد اقتضت سياسات البنك (الفيدرالي) قيام كل فرع من فروع في المراكز باسترداد القيمة الكاملة لكل خدمة مسعرة ، على أن يلبي في ذات الوقت متطلبات المنافسة الخارجية (مقرى ١٩٨٤م ، ومكتب المحاسبة العامة ١٩٨٥م) ، وإذا كان البنك الفيدرالي قد استخدم التغييرات في تخصيص التكلفة لتحويل التكاليف من الخدمات الأكثر تنافساً إلى الأخرى الأقل منافسة (ومن ثم خفض أسعار تلك الخدمات في السوق) ، فقد كان من المفترض أن تصبح الأعباء الإضافية أقل مما

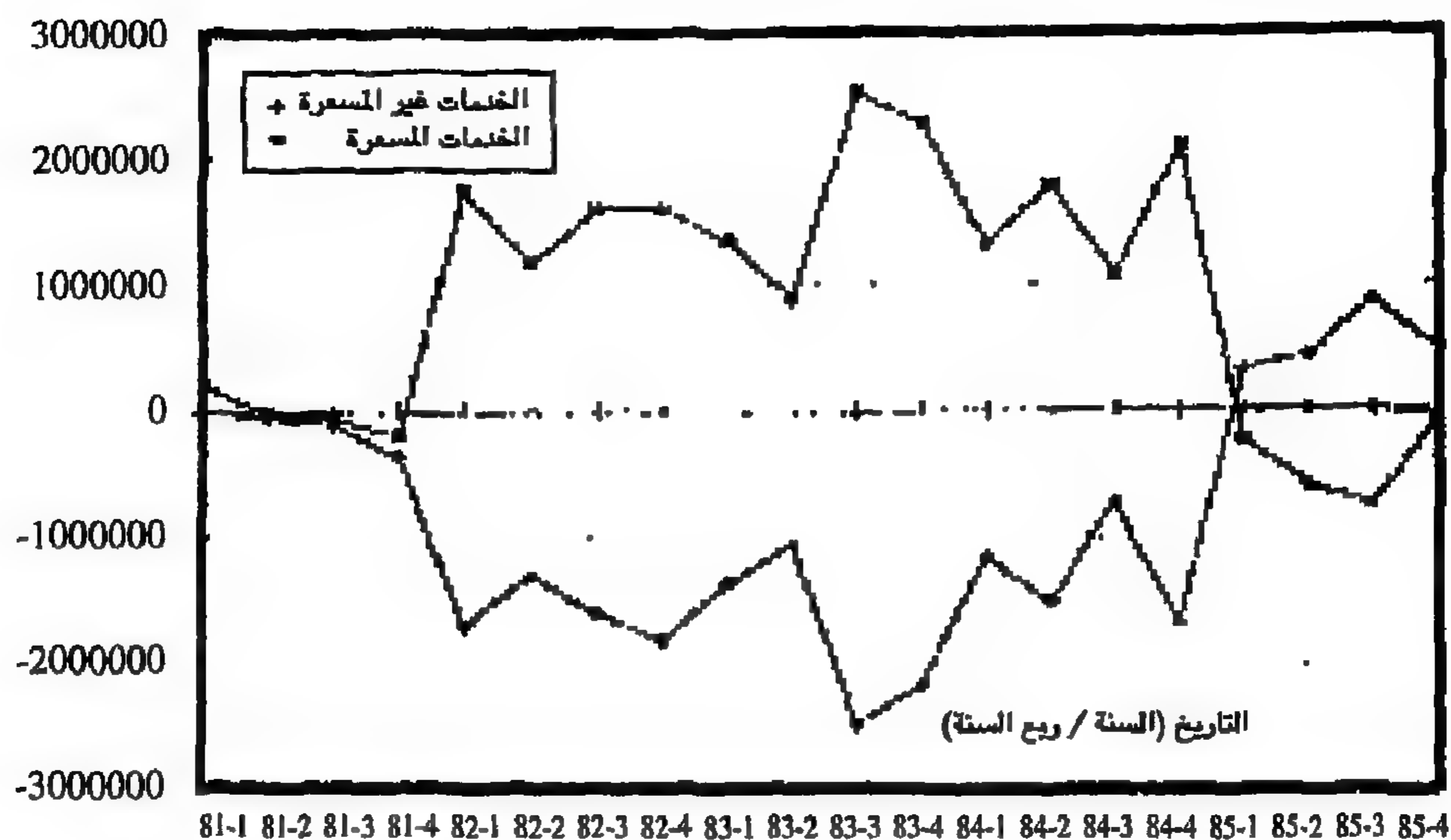
هو متوقع فى السوق ، وأن تواجه الخدمات ^(٢٦) منافسة أكبر وأعلى مما هو متوقع فى الأسواق للخدمات ذات مستويات المنافسة المنخفضة . وإذا لم تكن التغييرات فى تخصيص الأعباء الإضافية ذات صلة بمستوى المنافسة فى السوق ، فقد تعكس هذه التغييرات بدقة أكثر تخصيص - بدلاً من تحويل - التكاليف .

لقد قمنا بقياس المنافسة فى مجال خدمة مقاصة الشيكات (الخدمة الأكثر منافسة) حيث استخدمنا معدل تركيز فى أربع مؤسسات تجارية وقياس عكسى للمنافسة يفترض أن الأسواق الأكثر تركيزاً أقل منافسة . وقد استخدمنا الودائع تحت الطلب فى أكبر أربعة بنوك غير (فيدرالية) كبسط لمعدل التركيز (CR4) باعتبارها بديلاً لعملية مقاصة الشيكات التى يقوم بها منافسو البنك (الفيدرالى) (بنوك مراسلة) ^(٢٧) فهناك ما يفوق نسبة ٩٠٪ من البنوك التى تستخدم متطلبات مقاصة الرصيد لكى تحملها على خدمات مقاصة الشيكات بدلاً من المطالبة برسوم مباشرة (همفرى ١٩٨٤م) . وتستخدم البنوك المراسلة الفوائد المتحصلة من مقاصة أرصدة الاستثمار لتغطية تكلفة مقاصة الشيكات . ويتم الحصول على الأرصدة المصفاة من الودائع تحت الطلب المقيدة لحساب البنوك المحلية . وقد قمنا بحساب الودائع تحت الطلب (CR4) لكل مركز (فيدرالى) على النحو التالى :

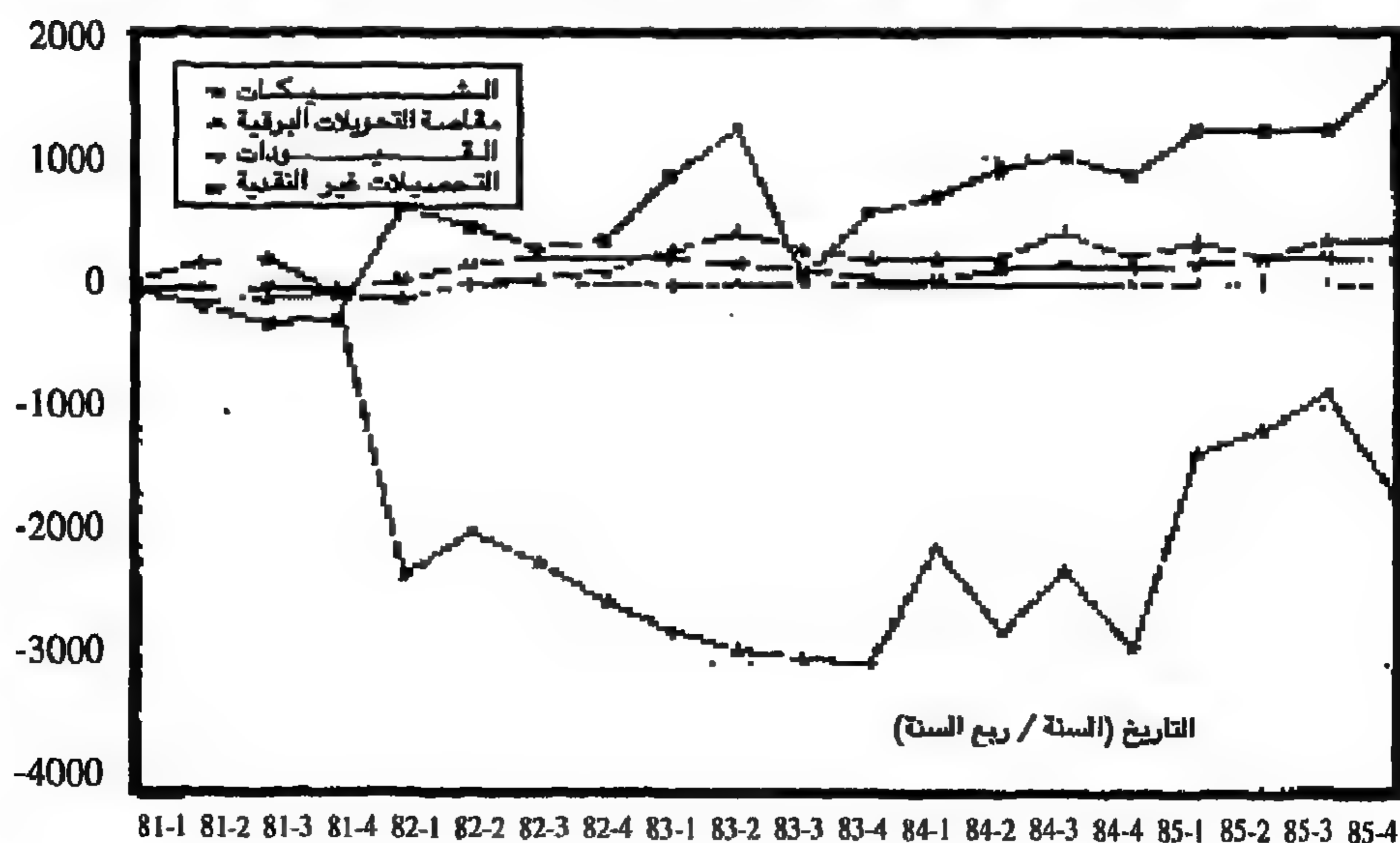
$$CR4_{d,t} = \frac{\sum_{i=1}^4 demand\ deposits_{i,t}}{\sum_{i=1}^n demand\ deposits_{i,t}}$$

فى المعادلة أعلاه استخدم الحرف " d " ليرمز إلى منطقة البنك (الفيدرالى) والحرف " t " للسنة المعنية والحرفان nd لعدد البنوك فى المنطقة (بما فى ذلك البنك الفيدرالى) كما أن البسط يرمز إلى حصة البنوك الأربعة فى السوق (باستثناء البنك الفيدرالى) التى تم قياسها بالودائع تحت الطلب لدى البنوك الأخرى ^(٢٨) . وقد تم حساب معدلات منفصلة للودائع تحت الطلب بصورة منفصلة لكل سنة من السنوات ١٩٨١م - ١٩٨٥م - وتدل المعدلات أو النسب الكبيرة على وجود أسواق أكثر تركيزاً أو أقل منافسة ^(٢٩) .

العمود أ : التغيرات في تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية في الخدمات المسعرة وغير المسعرة (\$ 000)



العمود ب : التغيرات في تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية الفردية في الخدمات المسعرة وغير المسعرة (\$ 000)



تغييرات تخصيصات الأعباء الإضافية فى خدمات الاحتياطي (الفيدرالى) عقب صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . وتمثل تغييرات الأعباء الإضافية (الأعباء الإضافية الفعلية - الأعباء الإضافية المقدرة مستخدمين أسس التخصيص ما قبل صدور القانون) متوسط تغييرات الأعباء الإضافية من الجدول رقم ٤ (الجزء أ) مضروباً فى عدد الخدمات فى كل فئة ($n=4$) للخدمات المسعرة $n=18$ للخدمات غير المسعرة) . وتقابل تغييرات تخصيصات الأعباء الإضافية فى الجزء «ب» تغييرات الأعباء الإضافية الواردة فى الجدول رقم (٤) ، الجزء «ب» .

ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط سبيرمان بين معدل التركيز $CR4$ والتغيرات المقدرة فى تخصيص الأعباء الإضافية من نموذج الأعباء الإضافية المعاد حسابها . وبموجب فرضية تحويل التكلفة فإن على المراكز التى تواجه منافسة أكبر أن تعكس تخفضيات أكبر فى الأعباء الإضافية - وقد قمنا باختبار ذلك من خلال تقديراتنا للارتباط بين النسبة المئوية السنوية للتغييرات فى تخصيص التكلفة بالنسبة للبنوك الفيدرالية فى المراكز ومعدل التركيز $CR4$ فى كل مركز .

خلال السنوات الخمس كان الارتباط موجباً بين التغييرات فى التكاليف المحملة على خدمة مقاصة الشيكات ومعدل التركيز ($CR4$) وكان عند مستوى معنوية ٠,٠٦ ، أو أكبر (طرف واحد) معنوياً من الناحية الاقتصادية خلال ثلاث سنوات ، وهذا يعنى أن التركيز الأقل (المنافسة العالية) فى مقاصة الشيكات قد صاحبها أعباء إضافية أقل مما هو متوقع . وعلى عكس ذلك فإن كافة الارتباطات بين معدل التركيز ($CR4$) وتغيرات التقديرات فى الأعباء الإضافية للخدمات الأخرى المسعرة كانت سالبة منذ عام ١٩٨٢م وما تلاه (تركيز أقل ومن ثم منافسة أعلى فى مقاصة الشيكات مصحوبة بأعباء إضافية أكبر مما كان متوقعاً فى مجال الخدمات الأخرى المسعرة) . وعلى الرغم من أن الارتباطات فى مجال الخدمات الأخرى المسعرة تكشف عن أهمية إحصائية مختلطة (ترجع جزئياً لصغر حجم العينة) ، فإن الارتباط بين متجمع التغييرات فى تقديرات الأعباء الإضافية المخصصة ومعامل التركيز ($CR4$) لمتوسط مقاصة الشيكات خلال السنوات الخمس هو ٠,٥٢ ($p < 0.05$) ، ذات طرف واحد) و-٠,٤٢ ($p < 0.10$) ، طرف واحد) فى الخدمات المسعرة الأخرى . إن الارتباطات الإيجابية فى مقاصة الشيكات والأخرى السالبة فى الخدمات المسعرة تدل على أن

الأعباء الإضافية قد حولت من الخدمات المسعرة المنافسة للأخرى غير المنافسة . ورغم أننا قد توقعنا أن تكون الارتباطات في الخدمات غير المسعرة سالبة إلا أنها جاءت مختلطة وغير جوهرية من الناحية الإحصائية . ولعل الدليل الوارد في الجدول رقم (٥) يوفر دعماً جزئياً للمزاعم القائلة بأن المنافسة تقف وراء دوافع المؤسسات الخاضعة لإشراف الدولة والدوائر الحكومية لتحويل التكاليف من العمليات المنافسة إلى الأخرى غير المنافسة ، كما يتمثل ذلك في عملية تحويل التكلفة من مقاصد الشيكات إلى الخدمات الأخرى المسعرة .

الجدول رقم (٥)

معاملات الارتباط القطاعية بين نسب التركيز الأربعة (CR4) لخدمات مقاصة الشيكات والنسبة المئوية لأخطاء التقديرات المأخوذة من اختبارات الأعباء الإضافية المعاد حسابها في ذلك العام . وقد تم حساب نسبة التغير المئوية على النحو التالي: (الأعباء الإضافية الفعلية- الأعباء الإضافية المتوقعة) .

حيث إن الأعباء الإضافية الفعلية هي الأعباء الإضافية المخصصة للخدمة المعنية كما ورد في نظام التخطيط والرقابة ، والأعباء الإضافية المتوقعة عبارة عن الأعباء الإضافية التي كانت تخصص للخدمة عن طريق استعمال أسس تخصيص الأعباء الإضافية .

الخدمات	1981	1982	1983	1984	1985
مقاصات الشيكات	.08 ^b (0.41) ^c	.47 (0.06)	.50 (.05)	.14 (0.33)	.49 (0.05)
مقاصة التحويلات البرقية	.24 (0.22)	-.38 (0.11)	-.10 (0.38)	-.27 (0.20)	-.08 (0.41)
قيودات الدفاتر / السندات النهائية	.26 (0.20)	-.58 (0.02)	-.32 (0.15)	-.38 (0.11)	-.48 (0.06)
التحصيلات غير النقدية	-.39 (0.10)	-.62 (0.02)	-.17 (0.30)	-.22 (0.25)	-.41 (0.10)
جميع الخدمات غير المسعرة (n=18)	.37 (0.12)	.10 (0.38)	.15 (0.32)	-.26 (0.21)	-.23 (0.24)

(أ) CR4: وهو القياس المعكوس للمنافسة القائم على افتراض أن الأسواق الأكثر تركيزاً هي الأقل منافسة . ويعرف (CR4) في كل بنك (فيدرالي) فرعاً على أساس أنه :

$$CR4_{d,t} = \frac{\sum_{i=1}^4 demand\ deposits_{i,t}}{\sum_{i=1}^{n_d} demand\ deposits_{i,t}}$$

حيث إن (d) ترمز للبنك (الفيدرالي) الفرعي و "t" إلى السنة المحددة ، فإن n_d ترمز إلى عدد البنوك في المنطقة بما في ذلك فروع البنك الفيدرالي . ويرمز البسط إلى أسهم أسواق أربعة بنوك في المركز (باستثناء البنك (الفيدرالي)) حسب قياسها عن طريق الودائع تحت الطلب في البنوك الأخرى ، والنسب الكبيرة تدل على الأسواق الأكثر تركيزاً أو الأقل منافسة .

(ب) المعنوية المحسوبة لاختبار فرضية عدم ذات الطرف الواحد والقائلة إن معامل سبيرمان للارتباط مساوٍ للصفر .

٦ - الملخص :

تقدم دراستنا الدليل على إحراز مكاسب تتعلق بتحسين الكفاءة وتحويل التكلفة كرد فعل من البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م . فبعد صدور ذلك القانون انخفضت التكاليف المباشرة للخدمات المسعرة كما كان متوقعا ولكنها لم تنخفض فى مجال الخدمات غير المسعرة ، مما يدل على أن البنك (الفيدرالى) قد تجاوب مع دوافع القرار بتحسينه للكفاءة فى مجال الخدمات المسعرة . وكانت الأعباء الإضافية أقل مما كان متوقعا فى مجال الخدمات المسعرة ولكنها كانت أعلى مما هو متوقع أيضا بالنسبة للخدمات غير المسعرة ، وذلك تمشيا مع إعادة تخصيص بعض الأعباء الإضافية ، وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة ومن خدمة مقاصة الشيكات إلى خدمات مسعرة أخرى أقل منافسة . هذه الاستنتاجات قد دعمتها الاختبارات التى أجريت والتى تشير إلى أن الأعباء الإضافية الفعلية للخدمات المسعرة (غير المسعرة) كانت منخفضة (عالية) بصورة أكبر مما إذا كانت قد خصصت باستخدام الأسس التى كانت تستخدم قبل صدور القانون المشار إليه . بالإضافة إلى ذلك فإن إعادة تخصيص الأعباء الإضافية للخدمات المسعرة كأن ترتبط بمدى المنافسة التى واجهت كل خدمة على حدة وبنوك الاحتياطى (الفيدرالية) ، ولما كانت تكاليف مقاصة الشيكات أدنى مما كان متوقعا بعد تلك التغييرات ، فإن التعديلات فى تخصيص التكلفة قد أدت إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك (الفيدرالى) فى هذه الأسواق بتخفيض التكاليف ومن ثم أسعار خدمات مقاصة الشيكات .

وتتسق النتائج التى توصلنا إليها مع الأبحاث السابقة حول العلاقة بين النظام واختيار النظام المحاسبى . واتساقا مع البحوث الماضية حول الممارسات المحاسبية فى مجال الرعاية الصحية (كارى - ١٩٩٤م وكل من ألدنيرج وكالابر ١٩٩٧م) فإننا نقدم المزيد من الدلائل التى تشير إلى قيام المؤسسات بتعديل طرق تخصيص الأعباء الإضافية إزعانا للقيود المنظمة للأسعار . كما تلقى نتائجنا الضوء على أهمية المنافسة الخارجية فى تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وتصميم واستخدام النظام المحاسبى . وقد اكتشف كل من جيفر وإنتر (١٩٩٦م) أن المؤسسات الحكومية التى تواجه المنافسة والمتطلبات التشريعية لاسترداد التكاليف عن طريق الإيرادات تتجه إلى تنفيذ أنظمة

محاسبية أكثر تطوراً . وبالمثل فإن ما توصلنا إليه من نتائج تتعلق بالتغيرات فى الكفاءة وتخصيص التكلفة ترتبط بمناخ المنافسة - كما تدل هذه النتائج على أهمية توجيه الجهود الرامية إلى تحسين أداء المؤسسات الحكومية على أساس إصلاحات نظام السوق ورسوم متطلبات الخدمة (أوسبورن وجابلر - ١٩٩٢م وجور ١٩٩٢م) بحيث يتم الأخذ فى الاعتبار للحوافز الإدارية وتأثيرها على الاستخدام الصحيح فى بيانات محاسبة التكاليف .

الملحق (أ)

أسس تخصيص التكلفة الأولية للاحتياطي (الفيدرالي)

الأعباء الإضافية والخدمات المساندة في عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون

الرقابة على النقد) ، وعام ١٩٨٢م (ما بعد صدور القانون) (١) .

أ : الأعباء الإضافية : الحساب	أساس التخصيص عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد)	أساس التخصيص عام ١٩٨٢م (ما بعد صدور القانون)
إدارة البنك	نسبة من القيمة بالدولار (ب)	تكلفة متساوية لأربعة أصناف من الخدمات المنتجة
إدارة النظم	نسبة القيمة بالدولار	نسبة الاستخدام المعياري (ج)
البريد	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
الشئون القانونية نسبة	الاستخدام المعياري	نسبة الاستخدام المعياري
حسابات مؤسسة الودائع	نسبة من القيمة بالدولار	نسبة الاستخدام المعياري
الحسابات من المراكز المرتبطة ببعضها	نسبة القيمة من الدولار	نسبة الاستخدام المعياري
الأسعار العامة والرقابة على المصروفات	نسبة من القيمة بالدولار	نسبة القيمة من الدولار
الأستاذ العام والرقابة على الموازنة	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
الرقابة وإعداد الموازنة	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
حفظ الملفات والسجلات	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
إدارة الموظفين	نسبة الموظفين (د)	نسبة الموظفين
الخدمات الطبية	نسبة الموظفين	نسبة الموظفين
خدمات المواد الغذائية والمطعم	نسبة الموظفين	نسبة الموظفين
المشتريات والإمدادات	نسبة القيمة بالدولار	النسبة المئوية لتكاليف المواد والإمدادات
الحماية	الاستعمال المباشر للحماية أثناء ساعات العمل	القدم المربعة المستعملة (هـ)
السيارات	التكلفة المعيارية /ميل	التكلفة المعيارية/ميل

- المكتبة - الهاتف والتلفراف	الاستخدام المعياري نسبة القيمة بالدولار	- مخصصة بأكملها للسياسة المالية - نسبة مئوية من إجمالي تكاليف المراجعة
ب - التكاليف المساندة:	نسبة الاستخدام المعياري	نسبة الاستخدام المعياري
معالجة البيانات والاتصالات	التكلفة الفعلية أو المعيارية	التكلفة الفعلية أو المعيارية
المبنى	التكلفة المعيارية/قدم مربعة	التكلفة المعيارية/متر مربع
إدارة شئون المبنى	التكلفة المعيارية/قدم مربعة	التكلفة المعيارية/قدم مربعة
صيانة المعدات المكتبية	التكلفة الفعلية إذا تمت الصيانة بواسطة طرف خارجي أو تكلفة لشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)	التكلفة الفعلية إذا تمت الصيانة في الخارج أو تكلفة الشغل (تكلفة العمل القياسية + المواد)
الطباعة والنسخ	تكلفة الشغلة	تكلفة الشغل
الرسومات البيانية	تكلفة الشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)	تكلفة الشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)
التوريدات	النسبة المئوية لتكاليف المواد والنماذج والتوريدات	النسبة المئوية لتكاليف المواد والنماذج والتوريدات

أ/ يرصد الملحق "أ" الأسس الأولية لتخصيص التكلفة المستخدمة في تخصيص الأعباء الإضافية والمساندة . ولم ترصد التغييرات الطفيفة في طرق التخصيص . ونتيجة لذلك فإن عدد التغييرات في تخصيص التكلفة الواردة في الملحق "أ" لا تتناسب مع تلك المضمنة في الجدول (١) .

ب/ عرفت النسبة المئوية من القيمة المئوية بالدولار بأنها تعني إجمالي تكاليف النشاط (التكاليف المباشرة + التكاليف المساندة المخصصة) لكل خدمة مقسومة على تكاليف النشاط لكل مخرجات الخدمات .

ج/ نسب الاستخدام المعياري توزع التكاليف على أساس النسبة المئوية للمصروفات المشتقة من المسح الدوري لما تستهلكه الخدمات المقدمة من الأعباء الإضافية والأنشطة المساندة . أما بالنسبة للأعباء الإضافية والأنشطة المساندة التي لا يمكن ربطها بالخدمات المقدمة فيتم تخصيصها على أساس النسبة المئوية للقيمة بالدولار .

د/ تعرف نسب الموظفين بأنها مجموع الموظفين في كل خدمة من الخدمات المقدمة مقسوماً على إجمالي عدد الموظفين في تلك الخدمات .

هـ/ تقسم تكاليف الحماية أولاً إلى فئتين هما: التكاليف مقابل حماية الأشياء النفيسة بالبنك ، والأخرى مقابل حماية البنك ككل . وتتطلب لوائح البنك (الفيدرالي) تخصيص ما بين (٥٠٪) إلى (٧٠٪) من جملة تكاليف الحماية إلى فئة حماية الأشياء النفيسة بالبنك . وتخصص تكاليف حماية الأشياء النفيسة على أساس نسبة صافي المساحة بالقدم المربعة التي تشغلها تلك الأشياء ، أما تكاليف حماية البنك ككل فيتم تخصيصها على أساس صافي المساحة المستخدمة بالقدم المربعة لكل الخدمات المقدمة .

شكر وتقدير من المؤلفين :

جامعة جورج تاون وجامعة بنسلفانيا : لقد كانت المساعدة المالية التي وجدناها من أندروسون ماكى- فى -إم -جى ، بيت مارويك ، وإيرنست أند ينج هى محل تقديرنا ، كما أننا مدينون بالشكر للكثيرين من موظفى نظام الاحتياطى (الفيدرالى) لمساعدتهم السخية فى هذه الدراسة ، كما نقدر ملاحظات بل لانن ، جميس ماكدونالد ، جيرى زيمرمان ، وأحد المراجعين الذى لم يذكر اسمه ، والمشاركين فى حلقة النقاش التى عقدتها جامعة أريزونا وجامعة شيكاغو وجامعة ديوك وجامعة فوردهام وجامعة واشنطن وجامعة ميشيجان والجامعة الشمالية الشرقية وجامعة أورغان وجامعة بنسلفانيا وجامعة رايس وجامعة جنوب كاليفورنيا والجامعة الميثدولجى الجنوبية وجامعة تكساس فى دالاس وجامعة تالون وجامعة واشنطن .

التعليقات

(١) راجع على سبيل المثال فوستر (١٩٨٥م) ، براون (١٩٨٨م) درانوف (١٩٨٨م) ، سودرستورم (١٩٩٠م) روفرسون (٩٩٢م) ، توماس وتنج ١٩٩٢م- إلدنبرج وسودرستورم (١٩٩٦م) إلدنبرج وكالابور (١٩٩٧م) .

(٢) قبل صدور قانون الرقابة على النقد كانت البنوك الأعضاء تتلقى خدمات مجانية نظير قيامها بمتطلبات الاحتياطي . وكان البنك (الفيدرالي) يحصل على فائدة مقابل تلك الخدمات بدلاً من المطالبة برسوم كاملة .

(٣) تحدد معامل التسوية في القطاع الخاص على أساس معدل (١٦٪) من التكاليف الكاملة التي أوردتها نظام محاسبة التكاليف للبنك (الفيدرالي) على أساس الدراسة المعدة من قبله المتعلقة بالضرائب المسددة وعائد رأس المال المحقق في البنوك التجارية الكبرى .

(٤) قام البنك (الفيدرالي) بترشيح عمليات التسعير بأقل من التكلفة من خلال ملاحظة أن قانون الرقابة على النقد نص على تغطية الأسعار للتكاليف على المدى الطويل ، وحيث إن خدمات المقاصة الآلية لم تصل إلى حجم النشاط في المدى الطويل ، فإن الأسعار قد وضعت لتعكس متوسط التكلفة المتوقعة على المدى الطويل (مجلس الشيوخ الأمريكي - ١٩٨٤م) .

(٥) انظر تقارير البنك (الفيدرالي) السنوية التالية الخاصة بالارتقاء بالخدمات الآلية التي خطط لها أو نفذت تجاوباً مع قانون الرقابة على النقد: أطلنطا ١٩٨١م ص ٧-٩-١٠ ، ١٩٨٢م ص ١٣ ، ١٩٨٣م ص ١٨ ، شيكاغو: ١٩٨١م ص ١١-١٢ ، ١٩٨٤م ص ١ ، كفلاند: ١٩٨٠م ص ١١ ، ١٨- دلس : ١٩٨٠م ص ٤ ، مدينة كنساس- ١٩٨٣م ص ٩ ، مينا بوليس: ١٩٨٠م ص ٨-٩ ، نيويورك: ١٩٨٠م ص ٣٦-٣٨ . وبالإضافة إلى تغييرات النظام الآلي فقد تضمنت تلك التقارير تفاصيل حول ما أدخل من تحسينات نص عليها قانون الرقابة على النقد .

(٦) قام مكتب الحسابات العامة بدراسة أساس التخصيص الذي استخدم في كل مجموعة تكاليف غير مباشرة عام ١٩٨٥م وقيم بأسلوب ذاتي معقولة الطريقة التي اتبعت ، ولم تكشف الدراسة عما إذا كانت التغييرات المسبقة في طرق تخصيص التكلفة قد حولت التكاليف من خدمة مقاصة الشيكات إلى خدمات أخرى بعد صدور قانون الرقابة على النقد .

(٧) للبنك (الفيدرالي) عدة أهداف ليس من بينها العمل على تعظيم أرباحه . والبنك مطالب بتسليم كافة أرباحه لخزانة الولايات المتحدة . وقد بلغت حصيلة أرباحه عام ١٩٩٤م (٢٠,٤) بليون دولار كانت عبارة عن عائد السندات الحكومية . الذي قدرت بـ (١٩,١) بليون دولار ، كما تحصل البنك

على ٧٣٣ مليون دولار من الخدمات المسعرة والتكاليف المستردة ومصادر الدخل الأخرى (التقرير السنوى - استعراض الموازنة - مجلس محافظى البنك الفيدرالى ١٩٩٤م - ١٩٩٥م) .

(٨) تشتمل التكاليف المساندة على : توصيل البيانات ، معالجة البيانات ، مساندة أنظمة المعلومات ، الخدمات المركزية ، الحيازة ، الطباعة والنسخ ، التخطيط المركزى ، تكاليف مشروعات المناطق . وتشمل الأعباء الإضافية على : الإدارة ، البريد ، والاستشارات القانونية ، والرقابة على المحاسبة العامة والمصروفات ، وتخزين الملفات والسجلات ، وشئون الموظفين ، والمشتريات ، وأجهزة الحماية ، والسيارات ، والمكتبة ، والهاتف ، وخدمات المراجعة . وقد أدرجت المشروعات والمشروعات الخاصة فى مجموعة مستقلة للتكلفة لم تشتمل على التكاليف المساندة أو الأعباء الإضافية .

(٩) تشمل التكاليف المباشرة أجور الموظفين ، والمواد والمهمات والمعدات ، وبرامج الحاسب الآلى ، والشحن والسفر ، والاتصالات ، وتكاليف أخرى ، والاستردادات التى يمكن ربطها مباشرة بالنشاط .

(١٠) تم تعديل كافة التكاليف باستخدام مستوى الأسعار لأرقام المستهلك ربع السنوية ذات الصلة ، كما أننا أجرينا اختباراتنا مستخدمين انكماش التكاليف عن طريق معامل انكماش الناتج القومى الإجمالى . وتجدر الإشارة إلى أن الرقمين يرتبطان ببعضهما بنسبة ٩٧٪ ، وقد نتج عن استخدامهما نفس الناتج تقريباً .

(١١) لم تبدأ خدمات الخزانة قبل عام ١٩٨٣م - كما لم تبدأ الخدمات النقدية الخاصة قبل عام ١٩٨٥م . وقد ضمنت هذه الخدمات فى الأعباء الإضافية عن طريق استخدام طرق تخصيص التكاليف ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ولكنها لم تضمن فى المجموعة الأولى لنماذج التنبؤ التى تمت دراستها فى القسم رقم (٤) . وقد جمعنا بين تكاليف التحويلات البرقية وخدمات المقاصة لأن نظام التخطيط والرقابة قد اعتبر هاتين الخدمتين كخدمة واحدة حتى عام ١٩٨٤م ، كما أن قيود الدفاتر والأوراق المالية النهائية قد عوملت بنفس الطريقة حتى عام ١٩٨٥م ، ولذلك تم الجمع بينهما فى تحليلنا .

(١٢) هيكل نموذج "أريما" لكل سلسلة زمنية كان نموذج انحدار ذاتى ، وما لم تكن معلمة الانحدار الذاتى جوهرية إحصائياً فقد تم إسقاط تركيبة "أريما" من نموذج توقعات التكلفة . ويفترض نموذج توقعات التكلفة علاقة خطية بين الحجم والتكاليف ، فالتقديرات بالأحجام التربيعية قد وفرت بعض الأدلة على اقتصاديات الحجم ، وقد جاءت النتائج أكثر قوة من تلك الواردة فى التقارير . ومع الأخذ فى الاعتبار المشاهدات القليلة خلال فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ، فإننا لم نضمن الأحجام التربيعية فى نموذج تقديراتنا . ويتمثل القصور الآخر فى إمكانية أن انخفاض التكلفة الشبه ثابتة ربما أدى إلى خفض كبير فى التكلفة عند هبوط الأحجام ، ولم

نشر لذلك فى نموذجنا . ورغم أنه من غير الواضح كيفية ضبط التكاليف الشبه ثابتة المرتقبة فى نموذجنا (خاصة إذا كانت خارج نطاق الحجم خلال فترة القيام بالتقدير) ، فقد قمنا بدراسة بنود التكاليف الثابتة الهامة (المباني والممتلكات والمعدات) لمعرفة ما إذا كانت تلك التكاليف تشير إلى انخفاض فى التكاليف الشبه نهائية بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وما دام الكثير من التكاليف الشبه ثابتة يتعلق بالحصول على أو الاستغناء عن الأصول الثابتة فإننا نتوقع أن نلاحظ تغييرات رئيسية فى التكاليف النهائية فى تلك الحسابات . وعلى الرغم من التخفيضات فى حجم خدمات مقاصة الشيكات بمعدل (٢٦٪) فإن كل حساب من بين تلك الحسابات عكس زيادة فى تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة . ولذلك فإن التخفيضات فى تلك الحسابات لا تبدو لها تأثيرات فيما توصلنا إليه من نتائج .

(١٣) على سبيل المثال فإن خدمة مقاصة الشيكات تشتمل على ست مهام وتسعة عشر مقياساً ممكناً للأحجام . وكما ذكرنا فى البند (٢-٢) فإننا لا نقوم بالتحليل على مستوى النشاط لأن البنك لم يخصص الأعباء الإضافية للأنشطة .

(١٤) من المحتمل أن تكون درجة دقة تقديراتنا متواضعة حيث قمنا باستخدام (١٦) مشاهدة فقط . وترجع محدودية نموذج تقديراتنا إلى حقيقة أن نظام التخطيط والرقابة بدأ فى عام ١٩٧٧م وتم تطبيق قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨١م . كما أن قلة مشاهداتنا خلال فترة ما قبل تطبيق القانون المذكور ستقلل من فعالية ما تبع ذلك من اختبارات . وعلى كل فإن المتوسط R^2s للنماذج المقدرة هى بالتقريب (٥١٪) للتكاليف المباشرة و (٥٧٪) للتكاليف المساندة و (٤٥٪) للأعباء الإضافية .

(١٥) يتراوح متوسط الارتباط بين أخطاء التنبؤ المعيارية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة ما بين (١٥) و (٢٩) ، مع توفر الارتباط الأكبر بين الأعباء الإضافية فى مجموعة الخدمات المسعرة . وهذه الارتباطات ليست بالحجم الكافى الذى يغير الاستنتاجات الإحصائية . وتكمن محدودية اعتمادنا فى حساب إحصائيات الاختبار المجمعة فى صغر أحجام العينات . وتنطبق صحة ذلك على الخدمات المسعرة حيث لدينا أربع مشاهدات فقط . وحتى نتغلب على هذا القصور فقد قمنا بدراسة أخطاء التقدير فى تكلفة الخدمات المسعرة كل على حدة ، كما يوضح الجدول رقم «٣» .

(١٦) تمثل أخطاء التقديرات التراكمية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة متوسط أخطاء التقدير فى الجداول مضروباً فى عدد الخدمات فى كل فئة . (٤ = n للخدمات المسعرة) (١٨ = n للخدمات غير المسعرة) . فعلى سبيل المثال فإن النقص التراكمى المقدّر فى إجمالى تكاليف الخدمات المسعرة (٢٨٠ مليون دولار تقريباً) هو المتوسط التراكمى (٦٩,٩٩٧,٠٠ -) دولار فى الجزء "أ" من الجدول "٢" مضروباً فى (٤) ، وقد استخدمت عمليات حسابية مماثلة لحساب إجمالى أخطاء تقديرات الخدمات المسعرة وغير المسعرة الواردة فى الأجزاء (٤-٢) و (٥-١) .

(١٧) يجب تعديل الافتراض القائل إن تخصيصات التكلفة المباشرة تمثل مكاسب في الكفاءة .
فربما يكون بنك الاحتياطي (الفيدرالي) قد قام أيضاً بتحويل التكاليف المباشرة بين الخدمات
المسعرة وغير المسعرة عن طريق إعادة تبويب تلك التكاليف من مجموعة إلى أخرى أو عن طريق
الخطأ في تحميل المصروفات . مع ذلك ، فإن النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) والشكل رقم
(١) توضح عدم وجود معاوضة بين التكاليف المباشرة في الخدمات المسعرة وزيادة هذه التكاليف
في الخدمات غير المسعرة . علاوة على ذلك فإن معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات في
الخدمات المسعرة وغير المسعرة كان موجباً ولكنه كان إحصائياً ولم يكن جوهرياً ($p > 0.15$ ، ذات
طرف واحد) .

(١٨) معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات في التكاليف المباشرة لمقاصة الشيكات والأخرى في
تكلفة التحصيلات غير النقدية والقيودات/السندات النهائية وتحويلات البنك البرقية كان
 0.68 ($p < 0.01$) و 0.43 ($p < 0.05$) و 0.25 ($p > 0.15$) ذات طرف واحد) على التوالي .

(١٩) معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات في التكاليف المساندة لمقاصة الشيكات في خدمتين
المسعرتين كان غير جوهري من الناحية ($p > 0.15$ ذات طرف واحد) .

(٢٠) أحد تفسيرات النتائج الواردة في القسم رقم (٤) أن التغييرات الآلية التي أعقبت صدور قانون
الرقابة على النقد قد خفضت تكاليف العمل البشري في الخدمات المسعرة بصورة أكبر منها في
الخدمات غير المسعرة . وإذا كان الأمر كذلك ، فسوف تتخفف الأعباء الإضافية المحملة على
الخدمات المسعرة باستخدام معدل تحميل يعتمد تحديده على العمل البشري . وإذا كانت
التغييرات الآلية هي التي تتسبب في نتائجنا فإن أخطاء التقدير في الخدمات المسعرة يجب أن
تكون ذات ارتباط سالب مع مصروفات التشغيل الآلي (أي تكاليف أقل مما هو متوقع عندما
تكون الآلية أكبر) . ومن ناحية أخرى هناك ارتباط سالب بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف
المباشرة الخاصة بخدمات المقاصة/التحويلات البرقية (بالرغم من عدم حدوث أي تغييرات
جوهريّة في التكاليف المباشرة للمقاصة) ، ولا يوجد ارتباط جوهري بين الآلية وأخطاء تقدير
التكاليف المباشرة الخاصة بخدمات المقاصة التحويلات البرقية (بالرغم من عدم حدوث أي
تغييرات جوهريّة في التكاليف المباشرة للمقاصة) . بينما لا يوجد ارتباط جوهري بين الآلية
وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة بالنسبة للخدمات المسعرة الأخرى . أما أخطاء تقدير التكاليف
الساكنة فكانت مرتبطة إيجابياً مع مصروفات ميكنة مقاصة الشيكات ، المقاصة/التحويلات
الورقية والتحصيلات غير النقدية ، وترتبط بشكل غير جوهري مع مصروفات ميكنة خدمة القيود/
الأوراق المالية النهائية ($p < 0.15$ ذات طرف واحد) . أيضاً ترتبط نفقات الميكنة إيجابياً مع
أخطاء تقدير الأعباء الإضافية بالنسبة لخدمة التحصيلات غير النقدية . وترتبط بشكل غير
جوهري في مقاصة الشيكات ، والمقاصة/التحويلات البرقية ($p > 0.15$ ، ذات طرف واحد) .

وهكذا فإن زيادة الآلية لا تفسر انخفاض الأعباء الإضافية في الخدمات المسعرة أو الاختلافات في أخطاء التقدير بين مقاصد الشيكات والخدمات الأخرى المسعرة .

(٢١) تركّز اختباراتنا على الأعباء الإضافية لعدة أسباب ، منها أن معظم التغييرات في التكاليف التي أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد كانت تتعلق بالأعباء الإضافية . وثانيها أن الارتباط بين الخطأ في التقديرات في تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة التي نوقشت في الجزء الرابع توفر بعض الدليل الأدلة على أن إعادة تخصيص التكلفة قد حدثت في الأعباء الإضافية وليست في التكاليف المساندة . والأهم من ذلك فإن البيانات المطلوبة لإعادة بناء أسس تخصيص التكاليف المساندة باستخدام أسس ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد غير متوفرة .

(٢٢) يمكن أن تحدد التغييرات في الكفاءة من خلال الكمية الفعلية من أساس التخصيص المستخدمة بواسطة كل خدمة . فإذا كانت كفاءة الخدمات المسعرة قد تحسنت وهو ما أدى إلى تخفيض المستخدم من أساس التخصيص ، فإن مكاسب الكفاءة سوف يتم التحكم فيها من خلال تجربتنا عن طريق تخفيض مبلغ الأعباء الإضافية المعاد حسابها والمحمل للخدمة . ومادام هناك تناسب تقريبي بين مكاسب الكفاءة بالنسبة لأسس التخصيص قبل وبعد قانون الرقابة على النقد ، فيمكن التحكم في أي مكاسب للكفاءة من خلال التخصيص التناسبي للأعباء الإضافية المحملة للخدمات المسعرة بغض النظر عن طريقة التخصيص المستخدمة .

(٢٣) إذا كانت طريقتنا صحيحة لتحديد الأعباء الإضافية المعاد حسابها فإن $\alpha = 0$ and $\beta = 1$ في المعادلة (٣) . وعبر خدمة مسعرة وغير مسعرة ، فإن متوسط كان ١٩٥٠٠٠ دولار (غير هام عند مستوى ١٠ ، ذات طرفين) ، ومتوسط β كان ١ ، ٠ ، ومتوسط معامل التحديد R^2 كان ٩٤٪ . وتتشابه النتائج المحددة باستخدام الأرقام غير المعدلة للأعباء الإضافية المعاد حسابها وتلك المحددة باستخدام القيم المعدلة للأعباء الإضافية المتوقعة والمقدرة باستخدام النموذج الوارد في المعادلة رقم (٣) .

(٢٤) مع الأخذ في الاعتبار للطرق المستخدمة في إدخال التغييرات في تقديرات تخصيص الأعباء الإضافية في هذه الاختبارات فإن التغييرات في الخدمات غير المسعرة تتطابق تقريباً مع تلك في الخدمات المسعرة - أي أن جملة الأعباء الإضافية خلال فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد ظلت كما هي بغض النظر عن طريقة تخصيص التكلفة التي اتبعت ، ولذلك فإن أي نقص في الأعباء الإضافية المخصصة للخدمات المسعرة سيتسبب في زيادة مساوية في الأعباء الإضافية للخدمات غير المسعرة - وكما كان متوقعاً فإن الارتباط للسلاسل الزمنية بين التغييرات في الأعباء الإضافية في الخدمات المسعرة والأخرى غير المسعرة كان (-١) تقريباً ($r = -0.97, p < 0.01$ ، ذات طرف واحد) ، ويرجع الفرق الضئيل إلى عدم قدرتنا على تكرار عمليات التخصيص التي استخدمت طرق ما قبل صدور قرار قانون الرقابة على النقد .

(٢٥) لا تبدو نتائج الأعباء الإضافية أنها تشتق عن طريق اختلافات الميكنة . فالارتباط بين مصروفات الميكنة والتغير في تخصيص الأعباء الإضافية غير جوهري من الناحية الإحصائية ($p > 0.01$ ذات طرف واحد) في كل من الخدمات المسعرة ($r=0.07$) وغير المسعرة ($r=0.16$) .

(٢٦) يفترض هذا التفسير أن "عدم الدقة" في صحة أسس تخصيص الأعباء الإضافية قبل صدور قانون الرقابة على النقد غير ذات صلة بمستوى المنافسة في السوق بعد صدور ذلك القرار . وقد دلت مناقشاتنا مع مديري البنك (الفيدرالى) أنه من غير المحتمل أن تكون أسس تخصيص التكلفة قبل صدور القرار قد زادت من تكاليف تصفية الشيكات وقللت من تكاليف الخدمات الأخرى في مناطق بنوك الاحتياطى الأكثر منافسة .

(٢٧) فى هذه الحسابات لم ندرج فى البسط ودائع رميد المقاصة من قبل البنك (الفيدرالى) حتى يتسنى لنا الوصول إلى مقياس مباشر للمنافسة التى يواجهها البنك الفيديرالى بصورة أكبر بدلاً من القياس الكلى لمعدل التركيز فى المناطق والذي قد يكون خاضعاً للبنك (الفيدرالى) .

(٢٨) هذا القياس له عدة أوجه قصور : أولها أن بيانات الودائع تحت الطلب لا تشمل غرف مقاصة المؤسسات الأخرى . ثانيها أن الودائع تحت الطلب من البنوك الأخرى قد تحفظ بغرض المقاصة أو التحويلات البرقية . ولسوء الحظ لم تتوفر لدينا بيانات عن الحصة فى السوق لخدمة مقاصة الشيكات والخدمات الأخرى المسعرة على مستوى المراكز . وأخيراً فبالرغم من محدودية خدمات مقاصة الشيكات على المستوى القومى خلال تلك الفترة ، فإن قياساتنا لخدمات المراكز تجاهلت المنافسة على المستوى القومى .

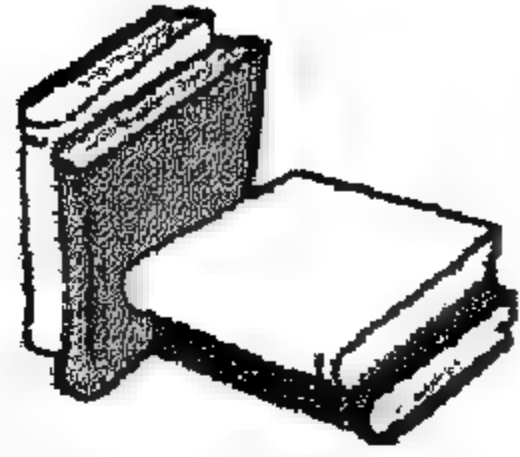
(٢٩) النظرية التقليدية للمؤسسات الصناعية تناقش ضرورة تخفيض الأسعار فى الأسواق الأكثر منافسة (الأسواق التى تنخفض فيها قيم CR4) فإذا كان هذا القياس للمنافسة صحيحاً فيجب أن يكون هناك ارتباط موجب بين أسعار خدمات مقاصة الشيكات فى (١٢) بنكاً (فيديرالياً) فى المراكز . كما أن معامل ارتباط سبيرمان بين (CR4) ومتوسط السعر لخدمات الشيكات فى كل مركز (مستمدة من تقدير مكتب المحاسبة العمومية عام ١٩٨٢م) هو ١٧ ، ($p < 0.01$ ذات طرف واحد) ، وهكذا تظهر صحة قياسها .

المراجع

- Arrow, K. J., D. W. Carlton; and H. S. Sider. "The Competitive Effects of Line-of-Business Restrictions in Telecommunications." **Managerial and Decision Economics** (July/August 1995): 301-21.
- Atlanta Federal Reserve Bank. **Annual Report** (1981: 1982; 1983).
- Bauer, P. "Efficiency and Technical Progress in Check Processing." **Economic Journal** (Third Quarter 1993): 24-28.
- Bauer, P., and D. Hancock. "The Efficiency of Federal Reserve Check Processing Facilities." **Journal of Banking and Finance** (April 1993): 287-330.
- Blanchard, G.; C. Chow; and E. Noreen. "Information Asymmetry, Incentive Schemes, and Information Biasing : the Case of hospital Budgeting under Rate Regulation." **The Accounting Review** (January 1986): 1-15.
- Braeutigan, R., and J. Panzer. "Diversification Incentives under 'Price-Based' and 'Cost-Based' Regulation." **Rand Journal of Economics** (Autumn 1989): 373-91.
- Brennan, T. "Cross-Subsidization and Cost Misallocation by Regulated Monopolists." **Journal of Regulatory Economics** (March 1990): 37-52.
- Brown, I. "Modeling Diversified Utilities and Cross-Subsidization." **Resources and Energy** (April 1988): 213-24.
- Carey, K. "Cost Allocation Patterns between Hospital Inpatient and Outpatient Departments." **Health Services Research** (August 1994): 275-92.
- Cavalluzzo, K. S. "Competition, Fee-for-Service Requirements, and Government Performance: Evidence on the Federal Reserve." Working paper, Georgetown University, October 1997.
- Caves, D. W., and I. R. Curistensen. "The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competitive Environment." **Journal of Political Economy** (October 1980): 958-76.
- Chicago Federal Reserve Bank. **Annual Report** (1981: 1984).
- Cleveland Federal Reserve Bank. **Annual Report** (1980: 1982).
- Dallas Federal Reserve Bank. **Annual Report** (1980).
- Davies, D. C. "The Efficiency of Public Versus Private Firms: The Case of Australia's Two Airlines." **Journal of Law and Economics** (April 1971): 149-65.
- Dranove, D. "Pricing by Non-Profit Institutions: The Case of Hospital Cost-Shifting." **Journal of Health Economics** (March 1988): 47-57.
- Ebri. "Hospital Pricing: Cost Shifting and Competition." **Employee Benefit Research Institute (EBRI) Issue Brief** (May 1993): 1-17.
- Eldenburg, L., and S. Kallapur. "Changes in Hospital Service Mix and Cost Allocations in Response to Changes in Medicare Reimbursement Schemes." **Journal of Accounting and Economics** (May 1997): 31-51.

- Fldenburc. L., and N. Soderstrom. "Accounting System Management by Hospitals operating in a Changing Regulatory Environment." **The Accounting Review** (January 1996): 23-42.
- Ford, W. F. "The Changing Role of the Federal Reserve in the Payment System." **Journal of Cash Management** (April/May 1983): 12-19.
- Foster, R. W. "Cost-Shifting under Cost Reimbursement and Prospective Payment." **Journal of Health Economics** (September 1985): 261-71.
- General. Accounting Office. **The Federal Reserve Should Move Faster to Eliminate Subsidy of Check Clearing Operations.** GAO/GGD-82-22. Washington, D.C.: Government Printing Office, May 7, 1982.
- _____. **An Examination of Concerns Expressed about the Federal Reserve's Pricing of Check Clearing Activities.** GAO/GGI-85-9. Washington, D.C.: Government Printing Office, January 14, 1985.
- Geiger, D. R., and C. D. Ittner. "The Influence of Funding Source and Legislative Requirements on Government Cost Accounting Practices." **Accounting, Organizations, and Society** (August 1996): 549-67.
- Gore, A. **From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less.** New York: Random House, 1993.
- Humphrey, D. B. **The U.S. Payments System: Costs, Pricing, Competition, and Risk** Monograph Series in Finance and Economics. New York: Salomon Brothers and New York University, 1984.
- _____. "Resource Use in Federal Reserve Check and ACH Operations after Pricing." **Journal of Bank Research** (Spring 1985): 45-53.
- Kansas City Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1983).
- Mayer, M. "The Fed Goes into Business." **Fortune** (April 4, 1983): 167-70.
- McClintock, R. M. "Impact of the Monetary Control Act" **Journal of Cash Management** (March/April 1984): 34-42.
- Minneapolis Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1980).
- New York Federal. Reserve. Bank. **Annual Report** (1980).
- Osbornf., D., and T. Gaebler. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the public Sector.** New York: Addison-Wesley, 1993.
- Pankratz. A. **Forecasting with Univariate Box-Jenkins Models: Concepts and Cases.** New York: wiley, 1983.
- Patell, J. M. "Corporate Forecasts of Earnings per Share and Stock price Behavior: Empirical Tests." **Journal of Accounting Research** (Autumn 1976): 246-76.
- Reufuss. J. "A Leaner. Tougher Public Management? Competition with Private contractors." **Public Administration Quarterly** (Summer 1991) : 239-52.
- Rogerson, W. P. "Overhead Allocation and Incentives for Cost Minimization in Defense Procurement." **The Accounting Review** (October 1992) : 671-90.
- Soderstrom. N. S. "Are Reporting Errors under PPS Random or Systematic?" **Inquiry** (Fall 1990) : 234-41.

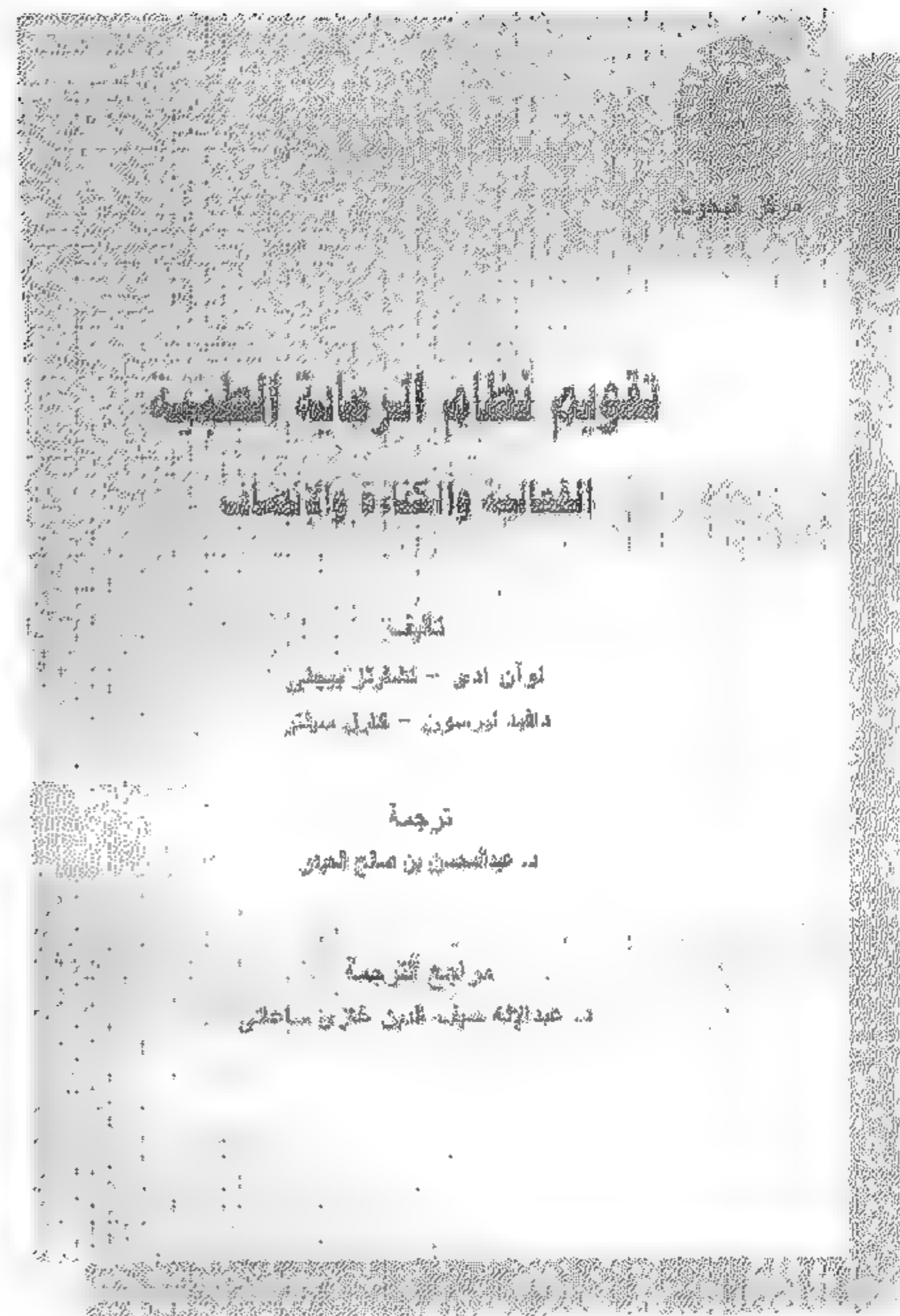
- _____. "Hospital Behavior under Medicare Incentives." **Journal of Accounting and Public Policy** (Summer 1993) : 155-85.
- Spann, R. M. "Public vs. Private Provision of Government Services." In **Budgets and Bureaucrats: The Sources of Government Growth**, edited by T. E. Borchering. Durham, N.C.: Duke University Press, 1977.
- Sweeney, G. "Welfare Implications of Fully Distributed Cost Pricing Applied to Partially Regulated Firms." **Bell Journal of Economics** (Summer 1982): 525-33.
- Thomas, J. K., and S. Tung. "Cost Manipulation Incentives under Cost Reimbursement: Pension costs for Defense Contracts." **The Accounting Review** (October 1992) : 691-711.
- Trigaux, R. "Fed Pricing One Year Later: Banks Wary of New Rival." **American Banker** (June 17, 1982) : 1.
- U.S. Senate. **Hearing before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Federal Reserve Pricing Policy on Check Clearing Services**. 98th Congress, Senate Serial No. 98-759. Washington, D.C.: Government Printing Office, April 11, 1984.



من الإصدارات التيديّة المعهود

كتاب

**تقويم نظام
الرعاية الطبيّة
الفعاليّة والكفاءة والإنصاف**

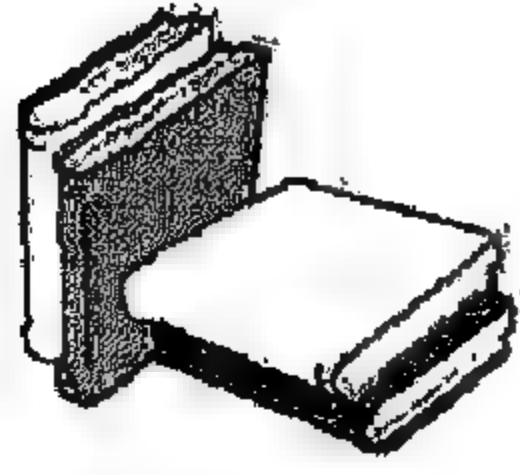


- تأليف :** لو آن أداي ، تشارلز بيجلي ، دافيد ليرسون ، كارل سليتر .
ترجمة : د. عبدالمحسن بن صالح الحيدر .
مراجعة : د. عبدالإله سيف الدين غازي ساعاتي .
الناشر : معهد الإدارة العامة .
سنة النشر : ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .
عدد الصفحات : ٢٩٦ صفحة .

الكتاب موجه إلى المهنيين الممارسين وطلاب الدراسات العليا فى الصحة العامة والإدارة الصحية ومهن الرعاية الصحية وصانعى السياسة الصحية ومخططى البرامج المعنيين بتصميم وإجراء بحوث الخدمات الصحية ، حيث يتناول المفاهيم والمنهجيات الأساسية - المتعلقة ببحوث الخدمات الصحية ، ويوضح تطبيقاتها فى تحليل السياسات ، ويربط نموذجاً لتحليل السياسة الصحية مع إطار لتصنيف المواضيع والقضايا فى بحوث الخدمات الصحية ، من خلال مفاهيم الفعالية والكفاءة والإنصاف ، حيث تتناول قضايا الفعالية من منطلق عام على أساس السكان وكذلك من منظور سريرى وفردى ، كما تتناول قضايا الكفاءة من منظور الصالح المجتمعى التخصيصى ومن منظور نظرية الإنتاج فى المؤسسة ، وتتناول قضايا الإنصاف فى الوصول إلى الرعاية الصحية من خلال سبل مبنية على أساس الأهلية والاحتياج وسبل مساواتية وتعاقدية ومنفعية .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

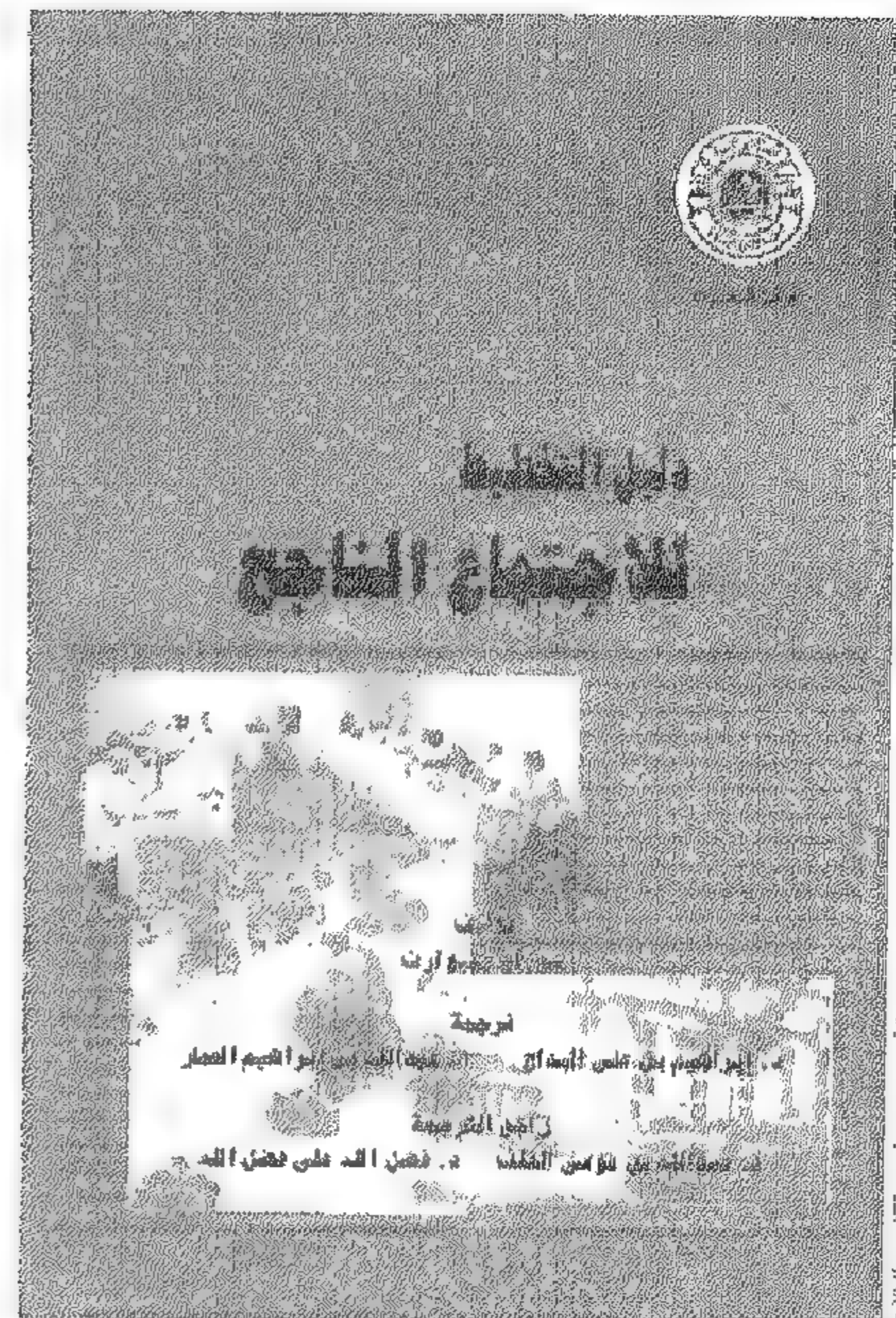
- * يوفر منظوراً تاريخياً يطبق مفاهيم ومنهجيات علوم الوبائيات والاقتصاد والاجتماع وفروع المعرفة الأخرى المرتبطة بتوضيح وبيان قياس وأهمية الفعالية والكفاءة والإنصاف كمعايير لتقييم أداء نظام الرعاية الصحية .
- * يقدم ويطبق إطاراً منظماً لتحديد بحوث الخدمات الصحية كفرع من فروع المعرفة ، ضمن بيئة أبعاد أداء النظام الرئيسية : الفعالية والكفاءة والإنصاف .
- * يراجع ويدمج الإسهامات المفاهيمية والمنهجية والتجريبية لبحوث الخدمات الصحية فى تناول هذه القضايا .
- * يقدم أمثلة محددة لتطبيق بحوث الخدمات الصحية فى تناول مشكلات السياسة الصحية المعاصرة .
- * يقدم مقترحات عدة لإصلاح الرعاية الصحية .



مئة الإمدادات البيدة المعهد

كتاب

دليل التخطيط للاجتماع الناجح



تأليف : سوزان ستيورات .

ترجمة : د. إبراهيم بن علي البداح و د. عبدالله بن إبراهيم العمار .

مراجعة : د. عبدالله بن موسى الخلف و د. فضل الله على فضل الله .

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .

عدد الصفحات : ٣١٢ صفحة .

إن نشاط الاجتماعات نشاط مشوق ، ورغم أن إدارة الاجتماع عمل شاق ، فإنه ذو مردود ، فالنتائج فيه واضحة وملموسة وقابلة للقياس .

وهنا تكمن أهمية هذا الكتاب (دليل التخطيط للاجتماع الناجح) الذي يتناول فيه مؤلفه معلومات وتعليمات وأمثلة مهمة ، تمثل أسس التخطيط الناجح للاجتماعات باختلاف أنواعها ، ومن ثم فهو يهم الطلاب والمحترفين والمتخصصين وأرباب العمل .

إن هذا الكتاب يمكنك من حل لغز تخطيط اجتماعك القادم ، بسرعة وفاعلية وبمزيد من الثقة ، ويتميز هذا الكتاب بما يلي :

- يبحث المهارات والصفات الشخصية التي تغلب على مخططي الاجتماعات الناجحين .

- يتناول أسباب الاجتماعات وأنواعها .

- يغطي الخطوات التي يقوم بها منظم الاجتماع وما يتعلق بذلك من نشاطات .

- يضع المعايير الهامة لاختيار المكان المناسب للاجتماع .

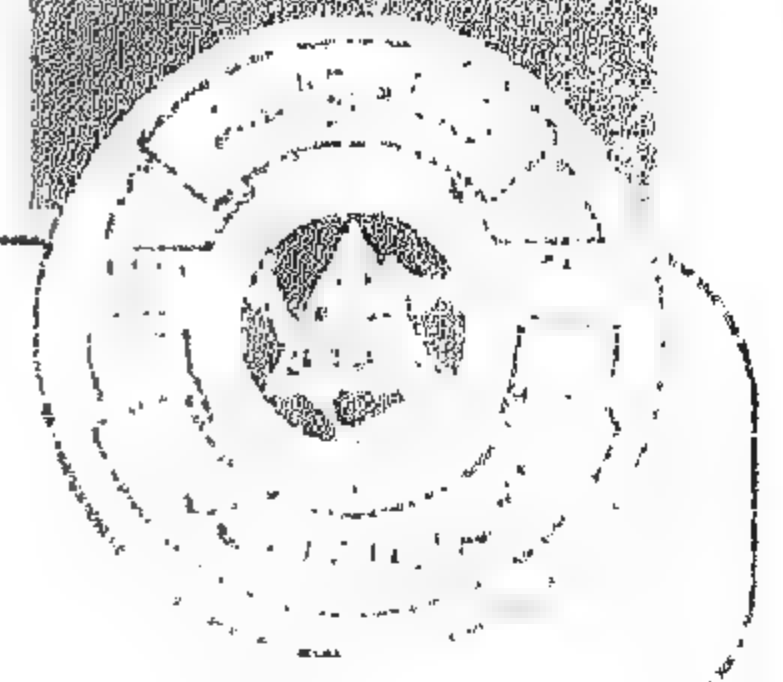
- يبحث تسويق الاجتماع ، وكيفية معالجة مواد الاجتماع .

- يتناول إدارة الحجز والتسجيل وتنظيم الجلسات .

- يناقش وسائل الانتقال من وإلى الاجتماع ، وسائر الأنشطة التي تتم أثناء الاستراحة .

- يحوى العديد من التمارين والتطبيقات التي تعين على تفهم الأهداف التعليمية للاجتماعات .

الإدارة العامة



- ترحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية :
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العلمية التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر في حقل الإدارة ، وحقوق المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلزمات من العمل المنشور .
- العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكتابه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمي نشر في الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة في أى جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي .
- تعبّر الأعمال التي تنشر فى الدورية عن آراء كاتبها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك
فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٥٧)

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير
إلى العنوان التالى :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٧

مقدمة النشر في دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

- ١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .
- ٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .
- ٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .
- ٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :
 - الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .
 - الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .
 - يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .
- ٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .
- ٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .
- ٧ - التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

١ - الاقتباس :

- عندما يكون الاقتباس عاماً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين : (الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه في متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
الحمد (١٤١٢هـ) . (Deming (1986 ،
إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :
وقد وجد الحمد أيضاً ...
وقد وجد Deming أيضاً ...
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السناري ، ١٤١٥هـ) .
(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .
(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)
- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)
Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)
- * وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصاً يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)
الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية :

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائياً حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :
- البحوث والدراسات :

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته " ، الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ - ٥٠ .
Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Critique and suggested research directions". *Journal of Management Studies*, 31 : 405 - 431.

ج - الكتب :

- هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب :

- الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . **أجهزة التنمية الإدارية** . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص ١٤٥ - ١٧٤ .

هـ - المنشرات والوثائق الرسمية :

- التقرير الإحصائي السنوى (١٤٢٠) . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .
- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ
١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .

- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل
لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و - الرسائل الأكاديمية :

- Almaayooof, S. M. (1993). Factors Influeneing the Util-
ization of IPA Consultations by Saudi Public Sector
Organizations. Unpublished doctoral dissertation, Uni-
versity of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزاً ومحتوياً على إضافة علمية ،
وآلا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد
صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

- ١ - مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .
- ٢ - عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .
- ٣ - عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعماً
بالأسانيد والحجج العلمية .
- ٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو
الباحث أو كليهما معاً .
- ٥ - قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من
مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

- ١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .
- ٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .
- ٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .
- ٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .
- ٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .
- ٦ - قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لصنع البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الدائرة العلمية)

أولاً - المتن :

- ١ - مقاس المتن (١٢ سم عرضاً × ١٧,٥ سم ارتفاعاً) + ١ سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ سم .
- ٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو نديم عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش .
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢) .
- ٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٠) على الويندوز أو نديم عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش .
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :
- ١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها .

ثانياً - العناوين :

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

- ٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا - الجداول والأشكال :

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .
- ٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا - المراجع :

- ١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

٢٠٢٠

الرداءة العامة

أولاً - معلومات عامة :

{٥} الخبرة في مجال التخصص :

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

{٦} جهة العمل :

☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ☐ قطاع حكومي

☐ قطاع أهلي (خاص)

{٧} الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

☐ تحسين المقدرة على أداء العمل ☐ البحث العلمي ☐ التدريس

☐ الثقافة العامة

ثانياً - طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

{١} طريقة حصولك على الدورية :

☐ عن طريق الإهداء ☐ الاشتراك

☐ الشراء من المكتبات العامة ☐ الاطلاع في المكتبة

{١} الاسم (اختياري) :

{٢} [الجنسية] :

☐ عربي/سعودي ☐ عربي (غير سعودي) ☐ أخرى (حدد) :

{٣} المؤهل العلمي :

☐ ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

{٤} التخصص :

☐ إدارة عامة ☐ إدارة أعمال ☐ إدارة صحية ☐ علم اجتماع

☐ علم نفس اجتماعي ☐ محاسبة ☐ قانون ☐ اقتصاد

☐ حاسب آلي ☐ إحصاء ☐ أساليب كمية ☐ أخرى (حدد) :

عزيزي القارئ /

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم في تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتي

معهد لإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (إدارة العامة)

الرياض ١١٤١ - ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك فيما يلي ،
علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم ، إلا في أغراض البحث العلمي بهدف تطوير
الدورية .

{٢} درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثاً - تخصص موضوعات الدورية :

أولها في تركيز موضوعات الدورة على التخصصات الجيدة أثناء بمساحة :

الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالي مناسب	لا أدرى
١ - إدارة العامة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢ - إدارة الأعمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣ - محاسبة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤ - قانون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥ - لاقتصاد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦ - السلوك الإنساني (لأفراد بشكل عام)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧ - السلوك الإداري (خاخر بالموظف)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨ - الأساليب الكمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩ - الإحصاء	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠ - إدارة المشاريع الهندسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١ - البيئة وتخطيط المدن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

رابعاً - فروع المعرفة التي تهتم بها النورية :

أرغب في أن تهتم موضوعات النورية بالبحوث والدراسات والمقالات :

بشية أكبر	بشية أقل	بالنسية نفسها	لا أرى	الموضوعات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١ - المتعلقة بالمجالات التطبيقية في العلوم الإدارية .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢ - ذات الطبيعة النظرية في مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣ - المتعلقة بالتنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤ - المتعلقة بالتسمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥ - المتعلقة بالتنمية الإدارية في العالم العربي بصفة عامة ،
٦ - أخرى (حدد)				

خامساً - موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حالياً بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة في مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والمجستير المتميزة في مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمي ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية

لا أرى	غير موافق	موافق	بالإضافة إلى ما ينشر حالياً ، فإنه من المناسب أن تحتوي النورية على :
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١ - موضوعات ومواعيد الطاقات والنويات التي يقمها المعهد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢ - نشر تقارير عن المؤتمرات والنويات العلمية في مجالات العلوم الإدارية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣ - نشر دراسات وتطبيقات للأظمة ذات الصلة بالإدارة العامة
٤ - أخرى (حدد) :			

سابعاً - الشكل العام للدورية

{١} صفحات التورية من حيث العدد :

☐ ١ مناسبة
 ☐ ٢ كثيرة
 ☐ ٣ قليلة
 ☐ ٤ لا أدرى

(٢) حجم اللوحة :

☐ ۱ مناسب ☐ ۲ کبیر ☐ ۳ صغیر ☐ ۴ لا ادری

سابعاً - فضلاً : اكتب الملاحظات التي تعبر فيها عن رأيك ، أوتراها مناسبة لتطوير العملية

[illegible]

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

تعاد هذه القسيمة إلى
الإدارة العامة للطباعة
والنشر ، معهد الإدارة
العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حال
تغيير العنوان يرجى
إبلاغ الإدارة العامة
للطباعة والنشر ، معهد
الإدارة العامة ، بالعنوان
الجديد.

التاريخ / /

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراك في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐
(من كل عدد بواقع)

الاسم :
المهنة / الوظيفة :
العنوان :

مرفق شيك مصدق بمبلغ () مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ،
الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع :

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 19

b - For Specific Issue (S), Year 19 , No

Name :

Organization :

Address :

City State Zipcode

Telephone Date

() () / /19

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department
of Printing and
Publishing:

**Riyadh 11141
Saudi Arabia**

Please notify us
if postal address
changes.

CONTENTS	Page
● The Factors Affecting Innovative Managerial Behavior in Saudi Commercial Banks . Dr. Nadya H. Ayoub	1
● The Council of Deputies in The Kingdom of Saudi Arabia : (1350 - 1373 H. / 1931 -1953 A.D.) . Dr. Ahmad A. Baz	53
● A Suggested Mathematical Model for the Allocation of Sunk Capacity Costs and Joint Costs in the Industrial Establishments with the Elaboration of the Agency Theory . Dr. Hassan S. Zaki	97
● Attitudes of Top Management Toward the Implementation of the ISO 9000 Standards at the Saudi Basic Industries Company (SABIC) . Dr. Abdulrahman H. Al-humedhi	145
● Competition, Efficiency, and Cost Allocation in Government Agencies : Evidence on the Federal Reserve System . Ken S. Cavalluzzo Christopher D. Ittner David F. Larcker Translated By : Hamza S. Hamza Revised By : Dr. Ahmed M. Zamel	193

PUBLIC

- Volume Forty
- Issue Number 1

ADMINISTRATION

Editorial Board

SUPERVISOR GENERAL

Dr. Fahaad M. Al-Hamad
Deputy Director General
for Research and Information
Tel. : 4778926

CHIEF EDITOR

Dr. Abdullatif S. AL-Abdullatif
Director General of Research Center
Tel. : 4787572

MEMBERS

Dr. Ahmad M. A. Zamel
Dr. Abdulrahman A. Higan
Dr. Khalid K. AL-dhahir
Dr. Mohammad A. Al-Bakr
Dr. Abdolmohsin S. Alhaidar

EDITORIAL SECRETARY

Saud G. Al - Hajouj
Tel. : 4745087

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the

● Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

● Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

PUBLIC

ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- The Factors Affecting Innovative Managerial Behavior in Saudi Commercial Banks .

Dr. Nadya H. Ayoub

- The Council of Deputies in The Kingdom of Saudi Arabia : (1350 - 1373 H. / 1931 - 1953 A.D.).

Dr. Ahmad A. Baz

- A Suggested Mathematical Model for the Allocation of Sunk Capacity Costs and Joint Costs in the Industrial Establishments with the Elaboration of the Agency Theory .

Dr. Hassan S. Zaki

Attitudes of Top Management Toward the Implementation of the ISO 9000 Standards at the Saudi Basic Industries Company (SABIC) .

Dr. Abdulrahman H. Al-humedhi

- Competition, Efficiency, and Cost Allocation in Government Agencies : Evidence on the Federal Reserve System.

Ken S. Cavalluzzo
Christopher D. Ittner
David F. Larcker

Translated By : Hamza S. Hamza
Revised By : Dr. Ahmed M. Zamel

ISSN : 0256 - 9035
© I. P. A. 0137 / 14

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **The Factors Affecting Innovative Managerial Behavior in Saudi Commercial Banks .**
Dr. Nadya H. Ayoub
- **The Council of Deputies in The Kingdom of Saudi Arabia : (1350 - 1373 H. / 1931 - 1953 A.D.).**
Dr. Ahmad A. Baz
- **A Suggested Mathematical Model for the Allocation of Sunk Capacity Costs and Joint Costs in the Industrial Establishments with the Elaboration of the Agency Theory .**
Dr. Hassan S. Zaki
- **Attitudes of Top Management Toward the Implementation of the ISO 9000 Standards at the Saudi Basic Industries Company (SABIC) .**
Dr. Abdulrahman H. Al-humedhi
- **Competition, Efficiency, and Cost Allocation in Government Agencies : Evidence on the Federal Reserve System.**
Ken S. Cavalluzzo
Christopher D. Ittner
David F. Larcker
Translated By : Hamza S. Hamza
Revised By : Dr. Ahmed M. Zamel

● Volume Forty ● Number 1 ● Muharram 1421 ● Apr. 2000